

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Rozvojový vzdělávací program pro zaměstnance s potenciálem
Development training program for employees with potential

Student:

Bc. Věra Macáková

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

Ostrava 2018

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Věra Macáková**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**
Téma: **Rozvojový vzdělávací program pro zaměstnance s potenciálem
Development Training Program for Employees with Potential**

Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska k problematice rozvoje a vzdělávání zaměstnanců
 3. Charakteristika podniku
 4. Rozvojový vzdělávací program – analýza současné situace
 5. Návrh změn a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
KAZÍK, P., L. MURINOVÁ a M. KONVIČNÝ. *Tvorba firemní akademie, aneb, Klíčové postupy pro kvalitní vznik firemního vzdělávání*. Frýdek-Místek: AHRA - Consulting, 2012. ISBN 978-80-260-3537-4.
PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibáková, Ph.D.**

Datum zadání: **24.11.2017**

Datum odevzdání: **27.04.2018**

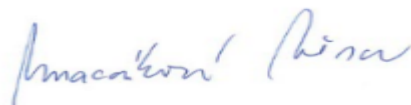

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci na téma **Rozvojový vzdělávací program pro zaměstnance s potenciálem** včetně příloh vypracovala samostatně, přílohu č. 4 a 6 danou mi k dispozici jsem samostatně doplnila.

Ve Vratimově dne 20. 4. 2018



.....

Bc. Věra Macáková

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Pavlíně Křibíkové Ph.D. za podporu, cenné připomínky a odborné rady.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska k problematice rozvoje a vzděl. zam.	7
2.1	Vzdělávání v organizacích a jeho význam	8
2.1.1	Vzdělávání v org. jako nástroj rozvoje lidských zdrojů	9
2.1.2	Specifika vzdělávání dospělých	12
2.1.3	Formy vzdělávání dospělých	14
2.1.4	Metody vzdělávání dospělých	18
2.2	Systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců	23
2.2.1	Identifikování potřeb a definování cílů vzdělávacích aktivit	24
2.2.2	Plánování a celková koncepce systému vzdělávání	26
2.2.3	Realizace vzdělávacích aktivit	27
2.2.4	Evaluační vzdělávacích aktivit	28
2.3	Kariérní rozvoj zaměstnanců a jeho přínos	29
2.3.1	Rozvoj manažerů	32
2.4	Specifika rozvoje a vzdělávání zaměst. v automobil. průmyslu	34
3	Charakteristika podniku	36
3.1	Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti	37
3.1.1	Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti	41
4	Rozvojový vzdělávací program – analýza současné situace	44
4.1	Talent program GROW	44
4.2	Harmonogram	45
4.3	Identifikování potřeb vzdělávacích aktivit	46
4.4	Plánování vzdělávacích aktivit	54
4.5	Realizace vzdělávacích aktivit	63
4.6	Evaluační vzdělávacích aktivit	64
4.7	Celkové zhodnocení rozvojového talentového progr. GROW	69

5	Návrh změn a doporučení	74
6	Závěr	81
	Seznam odborné literatury	83
	Seznam zkratk	85
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Lidský kapitál je nezbytnou součástí každého podniku, která ovlivňuje jeho konkurenceschopnost. Pokud se firmám daří efektivně převést lidský kapitál do intelektuálního kapitálu produktů či služeb, stávají se úspěšnými. Zvláště v dnešní, technologicky náročné době, hraje lidský potenciál stěžejní roli. Podniky by proto měly ve vlastním zájmu vkládat dostatečné investice do vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců.

Vzhledem k velice nízké míře nezaměstnanosti v současné době, je obtížné najít na trhu práce kvalifikované technické pracovníky. A právě techničtí pracovníci bývají klíčovými lidmi ve strojních a průmyslových podnicích, zvláště pak v automobilovém průmyslu. Zde jsou manažeři a klíčoví techničtí pracovníci pilířem celého výrobního procesu. V každém podniku dochází k neplánovaným změnám, kdy musí společnost řešit náhradu manažera nebo klíčového technického pracovníka. Nabízí se proto otázka, zda je pro firmy výhodnější tyto pracovníky na trhu práce hledat, investovat do náboru a následně do jejich zaškolení, nebo zda je výhodnější si tyto pracovní potenciály vychovávat přímo v podniku.

Společnost Maxion Wheels Czech s.r.o. se rozhodla, že se pokusí nastavit svůj rozvojový vzdělávací program pro zaměstnance s potenciálem, a budoucí manažery a klíčové technické pracovníky si připraví do budoucna z vlastních řad.

V návaznosti na tuto problematiku je tématem diplomové práce Rozvojový vzdělávací program pro zaměstnance s potenciálem. Hlavním cílem této diplomové práce je nastavit rozvojový vzdělávací program pro zaměstnance s potenciálem. Dílčími cíli bude vyčíslení nákladů rozvojového vzdělávacího programu pro zaměstnance s potenciálem, nákladů spojených s nábořem a zaškolením nového zaměstnance a následné vyhodnocení, zda je pro společnost výhodnější přijímat odborníky z venku nebo pracovat s potenciály v rámci společnosti.

Teoretická východiska této diplomové práce jsou založena na deskripci a analýze literárních zdrojů, týkající se uvedené problematiky. Praktická část

bude obsahovat charakteristiku dané společnosti, podrobný popis kroků vedoucích k nastavení rozvojového programu, plánování financí a analýzu všech nákladů souvisejících s projektem. V závěru praktické části bude provedeno dvojí dotazníkové šetření. Jedno bude s nadřizenými zaměstnanců zařazených do tohoto projektu z důvodu zjištění progrese u zaměstnanců v rámci sledovaných rozvojových stránek a s účastníky projektu v rámci evaluace programu z jejich strany. Na základě rozboru nákladů a výsledků dotazníkového šetření bude navrženo doporučení, zda je pro společnost výhodnější připravit si zaměstnance z vlastních zdrojů nebo přijímat nové zaměstnance z venku. Dále budou navrženy změny a doporučení pro optimalizaci tohoto rozvojového vzdělávacího programu. V závěru této diplomové práce bude obsaženo konečné shrnutí celé práce.

2 Teoretická východiska k problematice rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Tato kapitola je zaměřena na teoretická východiska dané problematiky. Úvodní část je zaměřena na definici pojmu lidských zdrojů. Kapitola je rozdělena na čtyři podkapitoly. První podkapitola se detailněji zabývá tématem vzdělávání v organizacích, popisuje specifika vzdělávání dospělých, formy a metody vzdělávání. Druhá podkapitola se týká systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, jsou zde rozebrány jednotlivé fáze tohoto systému. Třetí podkapitola je zaměřena na kariérní rozvoj zaměstnanců a jejich přínos, věnuje se rozvoji manažerů. Poslední, čtvrtá podkapitola, charakterizuje specifika rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v automobilovém průmyslu.

Plamínek (2014) lidské zdroje vidí jako určité předpoklady k úspěšné práci. Nositeli těchto zdrojů můžou, ale také nemusí, být lidé. Lidské zdroje tvoří různorodou skupinu předpokladů, do níž patří *vlastnosti příslušného člověka* (neměnné nebo jen těžko měnitelné, můžeme je vzít pouze v úvahu), *postoje* (souhrn všeho co člověk chce a čemu věří) a *schopnosti* (znalosti a dovednosti člověka). Pro efektivní a dobře odvedenou práci je nutné při vedení lidí pracovat na dostatečných schopnostech a příznivých postojích.

Vodák, Kucharčíková (2007) jako lidské zdroje označují lidi v pracovním procesu, kteří jsou zároveň nositeli lidského kapitálu a potenciálu. Jako lidský kapitál zde označují souhrn vrozených a získaných vědomostí, dovedností, návyků a zkušeností. Pokud tyto své schopnosti lidé v rámci firmy cílevědomě aktivizují, pak se dá hovořit o lidském potenciálu.

Vzhledem k tomu, že lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje podniku (materiální, finanční a informační) a jsou stěžejní pro prosperitu a konkurenceschopnost podniku, je důležité udělat z nich jádro veškerého řízení podniku.

S tím souvisí i nutnost dalšího rozvoje lidských zdrojů. Pokud chce být podnik úspěšný a udržet si svou konkurenceschopnost, musí usilovat o rozvoj

svých lidských zdrojů. Jak tvrdí Barták (2007, s. 11) „Rozvoj je komplexem aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka zahrnující průběžné vzdělávání, růst a změny“.

Armstrong, Taylor (2015) spatřují rozvoj lidských zdrojů v účelném poskytnutí příležitostí k rozvoji, učení a výcviku, jejímž cílem má být zlepšení výkonu zaměstnance, celého týmu i organizace. Spojení s výkonem by mělo být podmínkou. Investice do rozvoje lidských zdrojů prospívají všem zainteresovaným stranám v organizaci, jelikož rozvoj lidských zdrojů představuje hlavní příspěvek k úspěšnému plnění cílů organizace. Vzdělávání a rozvoj vnímají jako proces, který organizaci zabezpečí potřebný dostatek vzdělaných, kvalifikovaných a angažovaných lidí.

Taktéž Wilson (2005) odkazuje na výkon. Rozvoj lidských zdrojů vnímá jako příležitost zvýšení schopností zaměstnanců, kolektivu i organizace prostřednictvím rozvoje a vzdělávání s cílem zlepšení výkonu jedince i celého podniku.

Armstrong, Taylor (2015) člení rozvoj lidských zdrojů do několika složek:

- ***učení v rámci organizace i mimo ně,***
- ***všeobecné vzdělávání,***
- ***odborné výcviky a tréninky,***
- ***rozvoj jedince.***
-

2.1 Vzdělávání v organizacích a jeho význam

Podnikové vzdělávání nám slouží k rozvíjení lidských zdrojů v organizaci. Bartoňková (2010) podnikové vzdělávání označuje jako konkrétní vzdělávací proces, organizovaný podnikem. Tento vzdělávací proces může mít formu jak vnitropodnikového, tak i externího vzdělávání.

Lidské zdroje a jejich znalosti jsou jediným zdrojem podniku, který se používáním neopotřebovává, ale naopak zhodnocuje. Cílem podnikového vzdělávání je dosažení cílů organizace prostřednictvím znalostí lidí.

Mužík (2011) ve své knize zmiňuje Greena, který upozornil na posun vzdělávání v podnikové sféře od transakčního k transformačního. Poukazuje na skutečnost, že řada vzdělávacích aktivit je založena na přednáškách a výcviku. Zaměstnanci však potřebují pro svůj růst hlavně pracovní zkušenosti. Vzdělávání proto musí být kompatibilní ke zkušenostem dospělého jedince, aby skutečně došlo k jeho samotnému učení.

Samotné učení znamená hledání lepších způsobů, jak to, co dělám, dělat lépe a efektivněji. V pracovní oblasti je učení úzce spojováno s cestou k rozvoji a profesionalitě člověka. Rozvoj každého zaměstnance je nulový bez formování schopností, využívání jeho potenciálu směrem k zvyšování jeho výkonu.

Taktéž pracovní činnosti jsou nedělitelnou součástí procesů učení a vzdělávání, jak je vidět na obr. 2.1. Každé práci pak musí předcházet určitá fáze učení.

Obr. 2.1 Modelový vztah mezi vzděláváním – prací a rozvojem osobnosti člověka



Zdroj: Mužík (2010, str. 70)

2.1.1 Vzdělávání v organizacích jako nástroj rozvoje lidských zdrojů

Tureckiová (2004) v podnikovém vzdělávání vidí hlavní nástroj rozvoje zaměstnanců, pomocí kterého dochází ke zdokonalování, prohlubování, rozšiřování či změně struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti, čímž přispívají ke své vyšší výkonnosti i výkonosti firmy jako celku. Ke vzdělávání zaměstnanců existují zhruba tři přístupy:

- **organizování jednotlivých akcí** – jsou nesystematické a reagují na momentální situaci, kdy odstraňují rozdíl mezi reálnou a

požadovanou kvalifikací; nemůžeme je považovat skutečně vzdělávací či rozvojové akce;

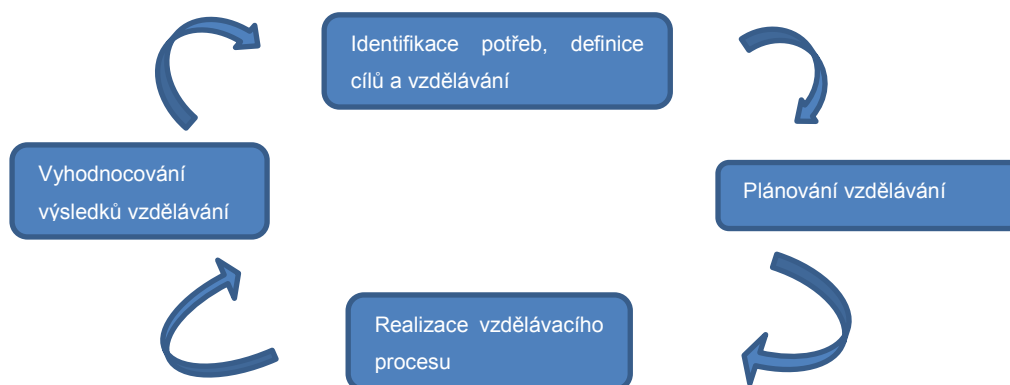
- **systematický přístup** – prostřednictvím změn ve struktuře znalostí a dovedností dochází i ke změnám v pracovním chování, souvisí i s motivováním pracovníků; tento přístup propojuje firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání;
- **koncepce řízení znalostí** – komplexní model učící se organizace; jedná se o cíleně řízený proces, kdy se pracovníci učí průběžně.

Účinné uplatňování systémových nástrojů podnikového vzdělávání napomáhá také k sepětí pracovníků s firmou, kdy se u zaměstnanců projevuje zvýšená pracovní spokojenost, motivovanost, loajalita vůči firmě a v neposlední řadě angažovanost. Důsledkem těchto efektů pak dochází k růstu výkonnosti, ke zkvalitnění služeb poskytovaných zákazníkům či k celkovému zlepšení image firmy. Z širšího hlediska pak i k růstu lepší uplatnitelnosti zaměstnanců na trhu práce nebo ke zlepšení „kvality života“ zaměstnanců díky osobnostního či kariérního rozvoje.

Podnikové vzdělávání může probíhat pomocí interních školitelů, vlastního školícího centra nebo za pomoci externích subjektů, veřejných či podnikatelských. Jedná se o nepřetržitý proces, který má čtyři fáze, viz obr. 2.2:

- identifikování potřeb a definice cílů vzdělávání,
- vytvoření plánu vzdělávání,
- samotná realizace procesu vzdělávání,
- vyhodnocení výsledků.

Obr. 2.2 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Tureckiová (2004, str. 172)

Tureckiová (2004) vzděláváním nazývá cílevědomý proces přípravy jedince pro určité pracovní nebo sociální role. Tento proces je procesuálního charakteru, probíhá dlouhodobě a primárně je zaměřen na potřeby jednotlivce. V rámci podnikového vzdělávání pak Tureckiová (2004) rozlišuje tréninkové aktivity, kdy se jedná o výcviky a školení a rozvojové kurzy nebo programy.

Přístup ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců by měl být strategický, tzn., že všechny takové procesy by měly být do organizačního rámce zařazovány systematicky a v souladu s požadavky na co nejlepší fungování podniku. Systematicky je zde myšleno logický a promyšlený vztah mezi jednotlivými fázemi vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Délka jednoho kompletního cyklu bývá většinou rok. U jednotlivých aktivit vzdělávání a rozvoje se periodicitu odlišuje tím, že bývá kratší než rok (Trojan et al., 2016).

Při investování podniku do lidského kapitálu formou vzdělávání vyvstává však i riziko zaměstnancova odchodu do jiné společnosti s vědomostmi a dovednostmi, které nabyt výcvikem a školením. V tomto případě by se stala tato investice do vzdělávání neefektivní, na druhé straně však pracovník s vyšší hodnotou svého kapitálu přináší užitek ve formě zvýšení produktivity práce, a celkově k růstu výkonnosti celého podniku. Je proto nezbytné nejen investovat do vzdělávání svého lidského kapitálu, ale také svůj lidský kapitál dostatečně motivovat a tím zabránit jeho odchodu do jiné společnosti.

Investice, které podnik do vzdělávání a rozvoje svých lidí vloží, jsou nejenom nástrojem pro přitažení a stabilizaci těchto lidí, ale také nástrojem pro dosažení lepší návratnosti těchto investic (Vodák a Kucharčíková, 2007).

Investice mohou přinést dvojí efekt:

- **interní** – kdy vložené investice přispějí ke zvýšení odborných a profesionálních schopností lidí, a zajistí tím rostoucí produktivitu zaměstnanců;
- **externí** – kdy se zvyšováním vědomostí, schopností a dovedností zvýší produktivita i jiných zaměstnanců a podniků a efektivita ekonomiky jako celku.

Tyto efekty jsou považovány za pozitivní externalitu, čímž se stávají důležitým faktorem dlouhodobého růstu každé ekonomiky (Vodák a Kucharčíková, 2007).

Barták (2007) uvádí, že vzdělávání dospělých v organizaci se zaměřuje nejen na zlepšování pracovního výkonu, ale i na aplikaci zákonů, postupů či pravidel, získávání podvědomí širšího kontextu v oblastech technologických, hospodářských a kulturních, rozvoj potenciálu a řízení kariéry, zvládání změn, řízení mezilidských vztahů a získání odborných dovedností.

2.1.2 Specifika vzdělávání dospělých

Vzděláváním dospělých je označováno vzdělávání dospělé populace a jedná se o procesy veškerých vzdělávacích aktivit, které jsou uskutečňovány jako řádné školské vzdělávání dospělých, další vzdělávání, nebo vzdělávání seniorů. Tento proces systematicky a cílevědomě zprostředkovává dospělým jedincům, jež ukončili školní vzdělání i přípravu na povolání a vstoupili na trh práce, osvojování a upevňování znalostí, dovedností, schopností, návyků, hodnotových postojů a společenských forem jednání (Palán, [b.r.]).

Dospělý člověk si většinou uvědomuje rozdíl mezi vědomostmi, které má a které by měl mít. Pokud je dostatečně motivován snahou tento rozdíl odstranit, je připraven k učení. Další fázi takového dospělého jedince je vnitřní rozhodnutí, zda dá přednost formalizovanému vzdělávání, jako jsou kurzy nebo zda dá přednost vlastnímu samoučení. Jak zmiňuje Mužík (2010), dospělý jedinec se nejlépe učí, pokud má pro něj učební látka bezprostřední význam. Přístup k učení pak preferuje jako k řešení nějakého problému. Při vzdělávání dospělých je kladen důraz na kontext procesu učení a důležitost přizpůsobení tohoto procesu učení zkušenostem dospělého jedince, výsledek učení by pak měl být uveden do souvislosti s jeho prací.

Při popisování specifík vzdělávání dospělých se Mužík (2011) opírá o Knowlese, dle kterého dospělý jedinec potřebuje znát důvod toho, proč se má učit, a vesměs se učí na základě svých zkušeností. Takový člověk se nejlépe učí, pokud má pro něj učební látka bezprostřední význam a upřednostňuje

přístup k učení jako k řešení problému. Ve vzdělávání dospělých se stále více sleduje posun od simulace k řešení reálných problémů.

Dospělý jedinec má složitější okolnosti sociálního podmiňování studia. Většinou má již svou rodinu a s tím spojené povinnosti, svůj režim, je pracovně vytížen a studijním povinností musí přizpůsobit svůj volný čas.

Vzdělávání, práce i učení rozvíjejí poznávací schopnosti člověka, ale zároveň také ovlivňují jeho vrozené dispozice, nadání i jeho charakterové vlastnosti.

V současnosti nabývá na významu komunikační a facilitační charakter vzdělávání a výuky dospělých.

Jak píše Barták (2015), vyznačuje se dospělý, vzdělávající se jedinec, určitým stupněm sociální zralosti a vyrovnanosti, ustáleným životním rytmem, systémem uznávaných hodnot a smyslem jak pro praktický život, tak pro reálné cíle. Z výchovně vzdělávacího hlediska je třeba respektovat zejména snižování rozvoje paměťových schopností u lidí ve věku 36 až 40let, snižování úrovně základních vlastností vnímání ve věku 34 až 40 let a neschopnost zorganizovat si podmínky k učení.

Vzdělávajícího se dospělého od mládeže odlišují zejména:

- ***dovednosti, věk, úroveň vzdělání, profese, zkušenosti nabyté v průběhu života, schopnosti, vlastnosti;***
- ***motivy ke studiu, životní postoj, vzdělávací potřeby;***
- ***omezenost volného času;***
- ***úroveň zdravotního stavu;***
- ***odlišnosti v rozvíjení poznávacích zájmů.***

Kvalita a úroveň vzdělávání dospělého se odráží od jeho dosavadních znalostí, „mentálních map“, sociálních dovedností, od jeho postojů, zkušeností, povahy, ale také od jeho interakce s ostatními lidmi (Barták, 2015).

2.1.3 *Formy vzdělávání dospělých*

Jak uvádí Plamínek (2014), pro úspěšné vzdělávání je důležitý nejen užitečný obsah, ale také i zajímavá forma a schopnost vyučujícího okamžitě reagovat na momentální situaci ve skupině a učení aktuálním změnám přizpůsobit. Tyto změny by měl předvídat a být na ně připraven, aby je mohl s předstihem ovlivnit. Pro efektivní rozvoj vzdělávání je důležité nejen rozvíjet individuální schopnosti zaměstnance, ale také vytvoření podmínek pro spolupráci uvnitř podniku, zvládání konfliktních situací a lidí, pečlivě a srozumitelně formulovat požadavky, výběr vhodné formy hodnocení zaměstnanců i jejich výkonů a individuální motivace a stimulace zaměstnanců.

Vzděláním dochází k dosažení kompetence nebo způsobilosti k nějaké činnosti či množině činností. Aby vzdělání mohlo probíhat organizovaně a kontrolovaně, musí nabývat nějakých popsatelných forem. Jak tvrdí Plamínek (2014), existují dvě hlavní formy, a to formy učení ve škole a formy mimoškolního učení.

S ohledem na jazyk a termíny, jež přesněji vymezují složitou realitu vzdělávání, definoval Plamínek (2014) šest základních forem mimoškolního učení. Jedná se o trénink, koučování, školení, konzultace a učení z výkonu, které může být z výkonu učitele nebo učení z výkonu vlastního.

Školení a tréninky

Jde o směr vzdělávání, který je založen na výkladech a modelech reality. Můžeme ho dále rozdělit na předávání teoretických znalostí a získávání praktických dovedností. Předávání teoretických znalostí připomíná školní praxi, a proto ho nazýváme školení. Od vzdělávaných se zde očekává, že budou sedět a naslouchat. Při získávání praktických dovedností je podstatou nácvik určitých postupů, proto se tento program nazývá tréninkem. Školení i tréninky používáme spíše pro posílení budoucího potenciálu než na současné problémy a jsou vhodné zejména pro účastníky, kteří jsou schopní využít modelové situace a zážitky z kursů v reálných praktických situacích.

Konzultace a koučování

Při těchto formách se připravuje skutečný postup, který se však ještě neprovádí. I u těchto forem se lze zaměřit buď na teorii a znalosti, nebo na dovednosti a praxi. Při konzultacích či poradenstvích konzultant navrhuje vhodné řešení konkrétní reálné situace. Vzhledem k tomu, že externí konzultant nezná konkrétní firmu, předpokládá se spolupráce s odborníky dané firmy a ve výsledku by mělo dojít k synergickému efektu. Při koučování konzultant neudává návod na řešení problému, ale snaží se navést koučovaného k tomu, aby k řešení dospěl sám. Při procesu koučování je důležité dobře koučovaného směřovat k cíli a zároveň o něj citlivě pečovat. Konzultace i koučování se používá v případě přímé potřeby konkrétního řešení. Pokud stačí pouhé řešení, je vhodné využít konzultací, v případě potřeby řešení i vytvoření potenciálu pro možná budoucí řešení je vhodnější využít koučování.

Učení z výkonu

Vzhledem k tomu, že tato forma je v přímém kontaktu s praxí, jedná se o velice účinné způsoby vzdělávání. Při použití této formy se nemodeluje, ale opravdu řeší skutečné situace. Při učení z výkonu učitele se používají kromě rady i názorné demonstrace, používají se nahrávky záznamů nebo se promítají filmové záznamy. Demonstrace by neměly sloužit pro předvedení kvalit poradce, ale k navedení na řešení určité situace. V další fázi pak přichází diskuse, kde má vzdělávaný možnost zjistit důvody konkrétního chování konzultanta při demonstraci a pochopit všechny souvislosti. V případě učení z vlastního výkonu, se role obrací. Výkon podává vzdělávaný, poradce do jeho výkonu nezasahuje a jen přihlíží. V další fázi pak přichází zpětná vazba vzdělávanému.

Všechny formy na sebe mohou navazovat nebo se vzájemně doplňovat. Vhodné jsou programy šetřící zdroje, kdy se cyklus skládá ze tří na sebe navazujících složek. První složka se zaměřuje na znalosti, kdy zaměstnanci, kteří jsou dostatečně motivováni, sami studují relevantní literaturu a e-learningové programy. K větší úspoře pak dochází, pokud tyto odborné zdroje pocházejí přímo z podniku. Druhá fáze se zaměřuje na dovednosti, které účastníci získají tréninkovým kursem nebo cyklem takovýchto kursů, při kterých

se ověřují a potvrzují znalosti nabyté v teorii. V třetí fázi se pak vytvářejí a posilují návyky formou individuálního nebo skupinového koučování.

Kombinovaný program se dá použít také v situacích, kdy je důraz kladen na kvalitu výsledků, zvláště pak při přípravě specialistů. Program se také skládá ze tří fází. První fáze slouží k získání znalostního a dovednostního základu, vesměs formou intenzivního tréninkového cyklu. Následuje fáze učení z výkonu učitele, kdy vzdělávaní získají představu probíhajícího výkonu v praxi pomocí následchu u zkušeného profesionála a následnou diskusí. V poslední fázi dochází k výměně rolí a nastává učení z vlastního výkonu. Vzdělávaný je za svůj výkon zodpovědný, ale stále má možnost zkonzultovat s poradcem. Poradce výkon pečlivě sleduje a následně vede se vzdělávaným diskusí, pomocí které se snaží výkon ještě vylepšit a pomoci vzdělávanému k plné samostatnosti (Plamínek, 2014).

Obsah vzdělávání by měl být naplněn konkrétní vzdělávací potřebou podnikové praxe, trhu práce a měl by z části odrážet i životní situaci vzdělané osoby. Učební prostředky zahrnují *formu* (organizační rámec vyučování a učení), *metodu* (vyučovací postupy vzdělávajícího), *vyučovací pomůcky* (nosiče učiva) a *učební techniku* (zprostředkovatel působení pomůcky při učení). V současné době však dochází ke stírání rozdílů mezi jednotlivými učebními prostředky a jejich působením při učení. Moderním trendem je zavádění stále nových učebních metod, které značně ovlivňují organizační rámec. Jedná se zejména o metody, jako jsou koučink, e-learning a podobně. Z tohoto důvodu začíná být stále obtížnější posouzení, co je forma a co metoda (Mužík, 2011).

Mužík (2011) vyvinul a zároveň ověřil trojdimenzionální model výuky dospělých, který by měl představovat ideální stav ve vyučování a učení. Tyto dimenze jsou charakterizovány:

- **první dimenze** – výuka dospělých jako hybridní proces (zaměřeno na osvojování vědomostí, návyků i dovedností);
- **druhá dimenze** – výuka dospělých jako získávání nové kvality jednání a chování (cíle výuky působí na novou kvalitu jednání a chování účastníků, protože pracovní výkon ovlivňuje i další faktory jako je kvalifikace profesní kompetence i osobnost člověka);

- **třetí dimenze** – výuka dospělých jako kreativní proces (výuka počítá s určitou hierarchií myšlení dospělého, jehož základem jsou informace, následuje porozumění vědomostem a jejich aplikace do praxe a vrcholem této pyramidy učení je tvůrčí činnost, kdy dospělí jedinci přidávají k výsledkům výuky něco specificky svého.

Za pomoci forem vzdělávání se vzdělávání realizuje ve vymezeném čase, prostoru a ve vztahu k učebním systémům živým (učitel – vzdělávající se) nebo neživým (metody, pomůcky, technika).

Formy mohou být realizovány různými metodami.

Monologické formy

Jedná se o bezprostřední vztah vyučujícího se vzdávajícím se, většinou se jedná o informace vložené do jednosměrné slovní interakce vyučující – vzdávající se. Může se jednat o přednášku, vysvětlování, vyprávění, referát, komentář nebo úvahu.

Dialogické formy

V tomto případě jde o aktivní, dialogický vztah vyučujícího a vzdávajícího se. Odehrávají se obvykle v podobě rozhovoru nebo pseudorozhovoru.

Participativní skupinové formy

Komplex školení, workshopů a seminářů. Smyslem této formy je navození a upevnění sociálních a komunikačních vztahů a vazeb mezi účastníky. Odehrávají se většinou v neoficiálním prostředí. Patří zde kurzy, semináře, workshopy, skupinové tréninky.

Formy kombinované, složené a institucionální (Barták, 2007).

Armstrong, Taylor (2015) jako nástroj pro podporu vzdělávání v organizaci doporučují formální výcvik, který napomáhá uplatnit systematické a plánované výukové aktivity. Systematický výcvik je sestaven ze čtyř kroků, viz obr. 2.3. Prvním krokem je identifikace potřeb výcviku. Následuje plán výcviku, pomocí kterého by měla být daná potřeba uspokojena. Třetím krokem je

samotná realizace výcviku za pomoci zkušených a vyškolených lektorů. Posledním krokem je vyhodnocení výcviku a zjištění jeho efektivnosti.

Obr. 2.3 Model systematického výcviku



Zdroj: Armstrong, Taylor (2015, str. 364)

2.1.4 Metody vzdělávání dospělých

Jak uvádí Barták (2007), metoda v souvislosti s profesním vzděláváním pracovníků je didaktickým prostředkem, pomoci kterého je dosahováno cílů organizace. Jedná se o jakýsi záměrný, cílevědomě řízený a koordinovaný systém vyučovacích a učebních procesů. Tyto procesy lze realizovat pouze ve vzájemné součinnosti lektora a vzdělávajících se zaměstnanců, s ohledem k motivaci, vědomostem, zkušenostem a vybavením, kterými všichni zúčastnění disponují. Metody v těchto procesech představují dynamický činitel vycházející z potřeb a zájmů vzdělávajících se, z jejich hodnotové orientace, z psychologických zvláštností, z postavení dospělého účastníka, z jeho pracovních či životních zkušeností a z jeho životního stylu. Metody můžeme různě členit.

Metody poznávání

Pomocí těchto metod dochází k usnadnění, urychlení, prohloubení a zkvalitnění poznávacího procesu. Metody se dále člení na empirické a teoretické.

Empirické metody

Pomáhají prohlubovat konkrétní myšlení. Tyto metody využívají primárně přímé poznávání reality a opírají se o smyslové vnímání. Zprostředkovávají přímý bezprostřední kontakt vzdělávajícího se jedince s realitou. Do oblasti empirických metod můžeme zařadit metody pozorování a sběru dat, aktivního naslouchání, diskusí, vedení rozhovoru a skupinového rozhovoru, experimentu, terénního výzkumu, posuzovacích škál a orientačního výzkumu.

Teoretické metody

Tyto metody jsou postaveny na rozumovém, zprostředkovaném odrazu reality. Realitu neodrážejí, ale vysvětlují. Předpokladem pro použití těchto metod je znalost a aplikace základních zákonů logického myšlení na úrovni pojmu, soudu, úsudku a důkazu. Do oblasti teoretických metod řadíme logickou analýzu, logickou syntézu, induktivně deduktivní metody, metody logické indukce, logické dedukce, abstrakce, specifikace a modelování.

Metody osvojování reality

Tyto metody se dají třídit podle různých hledisek. Dle zaměření působení řadíme metody rozumového působení, citového působení, formování dovedností a návyků, ovlivňování osobnostní autoritou, sociálního ovlivňování a příkladů a reálných procesů. Pro hledisko struktury vzdělávacích aktivit se používají metody motivační, expoziční, fixační a diagnostické.

Didaktické třídění metod

Metody monologické

Mezi tyto metody řadíme přednášky, výklad a jeho druhy, vysvětlení, popularizaci, parafrázi a interpretaci.

Metody dialogické

Do této kategorie řadíme takové metody, které se zakládají na přímé interakci mezi vyučujícím a vzdělávajícími se jedinci nebo vzájemně mezi

vzdělávajícími se a vyvolávají jejich aktivizaci. Jedná se o rozhovor, dialog, skupinovou diskuzi, otázky a odpovědi, workshopy.

Skupinový rozhovor a metody jeho uplatňování

Tato metoda je základem interaktivního skupinového působení vyučujícího a bývá také nazývána diskusí. Použití této metody bývá všestranné, od informativních a úzce pojatých vzdělávacích činností, pomocí kterých dosahujeme jisté úrovně vědomostí, dovedností nebo návyků až po složité výchovně – formativní cíle, které směřují k upevnění, případně změně, postojů, názorů a hodnotových orientací. Skupinový rozhovor prochází několika fázemi.

Problémové metody

Vyučující jasně a srozumitelně prezentuje problém a jeho řešení i vyřešení prokazuje přímo nebo nepřímo pomocí téze, pomocí argumentů nebo názornou demonstrací.

Argumentace

Argumenty vznikají již při analýze problému a tvoří základ pro zobecnění a generalizace. Jedná se o řešení problémové situace, které obsahuje formulaci problému, řešení – hypotézy, vyřešení – argumenty, zobecnění problému – souvislosti a konkretizaci problému – ilustraci na známém empirickém materiálu.

Metody s fixovanými výsledky

Vyskytují se v psané podobě ve formě vědomostních testů, výkonových testů, cvičení, případových studiích, situačních analýz či aktivních verbálních metodách.

Zprostředkované metody

Tyto metody jsou využívány pomocí nejrozličnějších prostředků a pomůcek, které může vyučující efektivně využít. Mezi tyto pomůcky patří literární pomůcky (učebnice, knihy), rozhlas, televize, video, internet apod.

Metody autodidaxe

Jedná se o využití zprostředkovaných metod při sebevzdělávání dospělých jedinců v nejrůznějších formách distančního a virtuálního vzdělávání.

Kombinované metody

Možné kombinace s metodami pozorování, předvádění (pokusy, modely, předměty, činnosti), demonstrace (grafy, tabulky, schémata) či projekce.

Metody srovnání

Metoda umožňuje srovnání poznávání jevů objektivní skutečnosti na základě jejich podobnosti. Můžeme tuto metodu rozčlenit podle úkolů, k ujasnění představy o neznámém jevu srovnáním s jevem známým, k rozvíjení aktivního a flexibilního myšlení účastníků, k zatraktivnění výkladu.

Metody z hlediska zdrojů poznání a typů poznatků

Do této oblasti spadají metody explicitní, pomocí níž dochází k verbálnímu osvojování poznatků. Dále zde řadíme metody tacitní, které pomáhají osvojovat dovednostní pomocí metod simulace a nácviku a metod nácviku profesních dovedností na pracovišti, při výkonu práce. Další z metod jsou metody průzkumové, problémové a metody s výrazným podílem fyzické manipulace.

Metody podle prostředí, v němž se vzdělávání realizuje

Zde řadíme metody podle toho, zda rozvoj zaměstnanců probíhá na pracovišti (instrukce při výkonu práce, koučink, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady) nebo mimo pracoviště (demonstrování, případové studie, workshop, simulace, hraní rolí, Assessment Centres, Teambuilding, Development Centre, Outdoorové aktivity).

Metody zaměřené na změny

Jedná se o souhrn metod tvůrčích a inovativních činností, které jsou rozvíjeny individuálně nebo v týmové spolupráci. Jsou tvořeny situačními metodami, inscenačními metodami nebo manažerskými hrami.

Aktivizační metody

Mezi aktivizační metody spadají situační metody, případové studie, řešení fiktivních i reálných problémů.

Metody tvůrčího myšlení a řešení problémů

Základem je zde kreativita, pomocí níž můžeme volit a využívat nové prostředky k řešení nového problému, případně nové řešení známého problému.

Operační metody

Pomocí těchto metod dochází k přímému rozvíjení kreativního myšlení v pracovním procesu. Cílem je překonání individuální a sociální zábrany a podmnít rozvoj kreativního a inovativního myšlení. Dále se člení na metody analytické, volných asociací, neobvyklých vztahů, předmětů ve středu zájmu, kontrolního seznamu, soupisu vlastností, seznamu myšlenek, vstupu a výstupu, brainstormingu a Gordonovy synektické metody.

Jak uvádí Mužík (2011) metoda obsahuje vytvořené soubory přístupů, kterými vyučující předává znalosti a utváří dovednosti a návyky vzdělávajících se. Zároveň také obsahuje postupy vzdělávajícího, kterými si tyto znalosti, dovednosti a návyky osvojuje. Metody tak dělí na skupinu metod orientovaných na lektora a skupinu metod orientovaných na vzdělávajícího se. Počet metod se neustále rozšiřuje, stávají se důležitým know-how a tento rozvoj zároveň představuje významné inovační procesy ve vzdělávání dospělých.

Mezi metody orientované na vyučujícího pak Mužík (2011) řadí metody přednášení, učební rozhovor a práci účastníků vzdělávání jak ve dvojicích, tak i skupinkách. Přednášení probíhá systematickým výkladem tématu skupině vzdělávajících se. Podstatou učebního rozhovoru je to, že se účastníci výuky podílejí vlastními názory, zkušenostmi a dovednostmi. Výhodou práce ve dvojicích či skupinkách je rozšíření aktivity vzdělávajících se, jejich interakce a komunikace.

Mezi metody orientované na vzdělávající se, pak řadí hraní rolí, projektovou metodu a samostatnou práci vzdělávajících se. V metodě hraní rolí účastníci vzdělávání simulují různé profesní a životní pozice a svou improvizací řeší problémové situace. V případě projektové metody vzdělávající se písemně zpracovávají zadaný problém z praxe, který řeší pomocí aplikací poznatků a nabytých vědomostí ve výuce. Samostatná metoda má pomoci upevnit samotné výsledky vyučování a učení při zpracování řešení konkrétních zadaných úkolů účastníky vyučování písemnou nebo ústní formou.

Metody by měly zajistit plné pochopení nabytých vědomostí, spojit teorii s praxí, poskytnout návod na řešení problémů a zároveň účastníky vzdělávání navést k návyku samostatného myšlení, podpořit komunikační a interakční procesy ve skupinách účastníků vzdělávání a v neposlední řadě vzbudit zájem o učební látku a nabudit snahu vzdělávajících se dalšího samostatného učení a vzdělávání. Aby metody byly efektivní, musí obsahovat vědomostní schopnost, formativní účinnost, emotivní působivost, flexibilitu, adaptabilitu na podmínky vyučování a schopnost metody efektivně dosahovat stanovených cílů.

Ve vzdělávání dospělých není žádná metoda, která by se dala použít univerzálně. Všechny mají své výhody i nevýhody a výběr konkrétní metody je třeba učinit s ohledem na charakter cílů výuky, obsah i na pedagogickou vyspělost vyučujícího (Mužík, 2011).

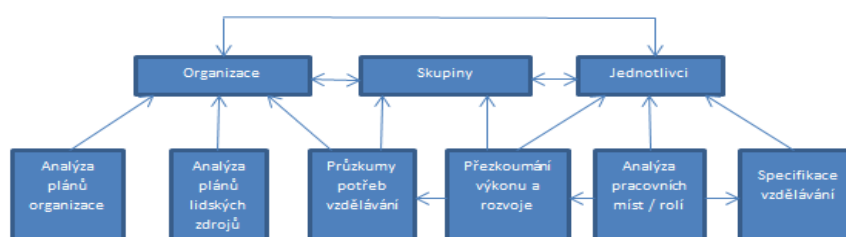
2.2 Systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

Systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců by měl být řízen strategicky, všechny procesy by měly být do organizačního rámce zařazovány systematicky, v souladu na co nejexcellentnější fungování společnosti. Pojmem systematicky je myšlen logický a promyšlený vztah mezi jednotlivými etapami vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, tzn. identifikování potřeb, definování cílů, plánování, samotná realizace a měření efektivity vzdělávání a rozvoje. Hlavním záměrem systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je rozšíření, doplnění, obnovení, prohloubení či samotná změna kvalifikace zaměstnanců. Zaměstnanci by měli být zařazováni do konkrétních aktivit vzdělávání a rozvoje na základě vyhodnoceného pracovního výkonu. (Trojan et al., 2016).

2.2.1 Identifikování potřeb a definování cílů vzdělávacích aktivit

Všem vzdělávacím aktivitám by měla předcházet nějaká potřeba, důvod proč by měla být realizována. Východiskem všeho je zjištění toho, co se má udělat a proč se to má udělat. Jak píše Šikýř (2016), identifikace potřeb je začátkem celého cyklu vzdělávání. Potřebou vzdělávání se dle něj rozumí nesoulad mezi požadavky na pracovní místa a aktuálními znalostmi, dovednostmi a schopnostmi. Pro identifikaci potřeb vzdělávání je zapotřebí sehnat všechna dostupná data o pracovních místech a o zaměstnancích. Armstrong a Taylor (2015) doporučují proto nejdříve identifikovat a analyzovat potřeby vzdělávání a to nejen na úrovni organizace, ale také pro skupiny a jednotlivce. Upozorňují, že při definování potřeb vzdělávání nestačí pouze určit, co by lidé vykonávající určitou profesi měli umět a znát, ale je důležité analyzovat mezery ve vzdělání a identifikování potřeb vzdělávání, viz obr. 2. 4.

Obr. 2.4 Cyklus systematického podnikového vzdělávání zaměstnanců



Zdroj: Armstrong, Taylor (2015, str. 354)

Analýzu potřeb můžeme objasnit jako proces identifikace mezery ve vzdělání, tedy rozdíl mezi tím co je a co by mělo být, co zaměstnanci vědí a umí a co by měli vědět a umět. Mimo odstranění těchto nedostatků je nezbytné zaměřit se i na rozpoznávání a uspokojování potřeb rozvoje, aby zaměstnanci byli soustavně připravováni na další povinnosti i větší odpovědnost, měli by si osvojit nové znalosti a dovednosti, které souvisí s měnícími se požadavky

vykonávané práce a měli by být připraveni zvládnout další různé činnosti a plnit rozmanité úkoly. Při analýze potřeb vzdělávání by měla být provedena také analýza oblastí, ve kterých předpokládáme jakékoliv budoucí změny pracovních postupů a tudíž i všech znalostí a dovedností, které by měly být s těmito změnami potřebné. V neposlední řadě by měla proběhnout diskuse se zaměstnanci, kdy i oni by měli vyjádřit svou potřebu dalšího vzdělávání. Hlavním zdrojem pro zjištění potřeb vzdělávání by měl být proces řízení pracovního výkonu, jež by se měl opírat o analýzu požadavků pracovního místa nebo pracovní role a analýzu dovedností. Na základě vyhodnocení konkrétních potřeb vzdělávání a rozvoje by pak měly být nastaveny vzdělávací a rozvojové programy.

Analýza pracovních míst nebo pracovních rolí

Analýza pracovních míst nebo pracovních rolí obsahuje popisy pracovních míst nebo pracovních rolí a definuje potřebné schopnosti pro výkon práce v rámci pracovního místa nebo pracovní role. Tyto popisy by měly být pravidelně aktualizovány. Souběžně s těmito popisy je třeba analyzovat za pomoci soustavy schopností vytvořené pro určitá pracovní místa nebo pracovní role, také úroveň požadovaných schopností, což napomáhá analyzovat a identifikovat takovou potřebu vzdělávání, která by vedla k dosažení potřebné úrovně schopností. Vhodnou metodou je v tomto případě sebehodnocení zaměstnanců, kteří by si měli sami analyzovat a identifikovat své potřeby pro další vzdělání. Výsledky sebehodnocení by následně měl zaměstnanec zkontrolovat se svým nadřízeným a společně by měli stanovit plán dalšího rozvoje zaměstnance.

Analýza dovedností

Tato analýza tvoří rámec dovedností, které jsou potřebné pro dosažení dostatečné úrovně výkonu. Vztahuje se vesměs k technickým, manuálním, administrativním a řemeslným činnostem, a je základem pro plánování a realizaci vzdělávacích a výcvikových programů (Armstrong a Taylor, 2015).

Hroník tvrdí (2007), že je při identifikaci potřeb vzdělávání důležité sladit zájmy organizace a jednotlivců. K tomu je nezbytná dobrá znalost strategie podniku.

Cílem rozvoje a vzdělávání zaměstnanců by měly být, jak uvádí Trojan et al. (2016), změny v pracovním chování a způsobilostech zaměstnanců, ale i jejich rozvoj profesního a osobního potenciálu. Cíle určíme na základě výkonnostní mezery a identifikovaných vzdělávacích potřeb. Naplněním cílů by pak následně mělo dojít k odstranění této výkonnostní mezery.

Jak uvádí Vodák, Kucharčíková (2007), vzdělávacím cílem je vlastně popis konečného chování účastníka, jeho znalostí a dovedností. V cílech zachycujeme požadovaný konečný stav.

2.2.2 Plánování a celková koncepce systému vzdělávání

Plánování je druhou fází cyklu, která nastupuje po identifikování a analýze potřeb vzdělávání. Úspěšnou realizaci předchází pečlivá příprava a plánování, které by se nemělo podcenit. A jak zmiňují Liker, Meier (2007), je mnohem jednodušší investovat trochu více času do plánování a přípravy, než následně složitě napravovat chyby.

Vodák, Kucharčíková (2007) uvádí, že samotný proces tvorby plánu je složen ze třech fází: *přípravné, realizační a zdokonalovací*. V přípravné fázi se specifikují potřeby vzdělávání, analyzují se účastníci a definují se cíle samotného vzdělávání. Realizační fáze zahrnuje stanovení formy, jakou bude samotné vzdělávání probíhat a zpracování jednotlivých etap projektu vzdělávání. V poslední, zdokonalovací fázi, dochází k průběžnému hodnocení jednotlivých etap projektu. Výsledky hodnocení jsou porovnávány se stanovenými cíli a následně se hledají možnosti dalšího zlepšení a zefektivnění projektu.

Šikýř (2016) spatřuje jako součást plánu vzdělávání tyto složky:

- ***stanovené cíle vzdělávání,***
- ***složení a velikost cílové skupiny,***
- ***metody pomoci, kterých chceme dosáhnout cílů,***

- **formu vzdělávání** (na pracovišti nebo mimo pracoviště),
- **výběr vyučujícího** (interní nebo externí),
- **výběr firmy, která vzdělávání zabezpečí** (zaměstnavatel nebo externí dodavatel),
- **časový rozvrh** (vzdělávání v rozmezí hodin nebo dní, v pracovní době nebo mimo pracovní dobu),
- **potřebné materiální i technické vybavení a služby** (studijní materiály, výpočetní technika, doprava, ubytování, stravování),
- **způsob evaluace výsledků,**
- **náklady na vzdělávání.**

Všechny výše uvedené faktory musíme při sestavování samotného plánu vzdělávání respektovat. Výstupem této fáze je vypracovaný návrh vzdělávacího programu, který je zcela připraven ke své implementaci.

2.2.3 Realizace vzdělávacích aktivit

Jak uvádí Armstrong, Taylor (2015) značnou část zodpovědnosti za řízení vlastního vzdělávání musejí převzít samotní vzdělávaní. Neobejde se to však bez pomoci liniových manažerů, personalistů a podniku jako celku.

Hroník (2007) tvrdí, že se fáze realizace skládá ze tří kroků:

- **příprava,**
- **vlastní realizace,**
- **transfer.**

Přípravou se prioritně rozumí samotná připravenost vyučujícího. Jeho odbornost a schopnost předat potřebné znalosti a dovednosti vzdělávajícím se. Vyučující musí být připraven v souladu s konkrétní akcí. Příprava se však týká i samotné organizace vzdělávací akce. Je třeba zajistit potřebné pomůcky, techniku, učební materiál, rozeslat pozvánky, zajistit stravování, informovat samotné účastníky vzdělávacího programu.

Přípravě je nutné věnovat dostatečnou pozornost, neboť tento krok je základem pro vlastní realizaci. Realizace bývá většinou v režii vyučujícího, který hned v úvodu účastníky seznámí s programem a jeho průběhem a pokusí se je

motivovat ke vzájemné spolupráci. Celý průběh vzdělávacího programu vyučující monitoruje a podle potřeby přizpůsobuje tempo, aktivity a obsah programu.

Na vzdělávací program by měly navázat další aktivity, které pomohou získané znalosti a dovednosti udržet. Tento krok je nazván transferem a může být realizován formou krátkého navazujícího workshopu, domácími úkoly pro účastníky nebo může být ve formě akčního plánu, ve kterém si každý absolvent vzdělávacího programu stanoví jednu až tři oblasti, kterým by se chtěl v budoucnu více věnovat.

2.2.4 *Evaluace vzdělávacích aktivit*

Evaluace vzdělávacích aktivit je nezbytná pro posouzení samotné účinnosti vzdělávací aktivity v souvislosti s plánem a pro zjištění možných zlepšení. Jde o součást vzdělávacích aktivit, pomocí které dochází k porovnávání stanovených cílů se skutečně dosaženými výsledky. Evaluace nám napomáhá zjistit, co je třeba udělat pro to, aby všechny vzdělávací aktivity byly účinné a efektivní.

Havlíčková, Žárská (2012) definují evaluaci jako systematický rozbor kvality vzdělávacího programu nebo jeho etap. Evaluace se zabývá všemi složkami vzdělávacího procesu, které důsledně zkoumá a posuzuje. Součástí evaluace je posouzení hloubky nabytých dovedností a schopností účastníků vzdělávacího programu. Evaluace procesu i výsledků probíhá na více úrovních a pomocí různých metod, jako jsou např. testy, zkoušky, pozorování, dotazníky, rozhovory.

Armstrong, Taylor (2015) míní, že evaluace by se měla zaměřit na tyto oblasti:

- **plánování** – stupeň vymezení potřeb a stanovené cíle;
- **realizace** – stupeň organizace a řízení aktivit, výběr patřičných metod vzdělávání, porovnání skutečných a plánovaných nákladů;
- **reakce** – názor samotných účastníků na vzdělávací aktivitu;

- **výsledky** – účinek vzdělávání na výkon jedinců, útvarů i celého podniku.

Autoři se v knize odkazují na Kirkpatricka (1994), který vyhodnocování vzdělávání rozdělil do čtyř úrovní. V té první se vyhodnocuje reakce účastníků vzdělávání, jejich spokojenost. Na druhé úrovni se vyhodnocuje splnění stanovených cílů vzdělávání, zjišťuje se jaké znalosti a dovednosti účastníci získali, jak se změnila jejich postoje. Toto hodnocení probíhá pomocí testů nebo ústní zkoušky a doporučuje se testovat před zahájením vzdělávání i po jeho skončení. Na třetí úrovni se vyhodnocuje změna chování účastníků po návratu zpět do pracovního procesu, zda proběhla očekávaná změna postojů. Na poslední úrovni se porovnávají přínosy vzdělání ve srovnání s vynaloženými náklady. V úvahu se bere zlepšení výkonu celé organizace oproti předchozí úrovni. Evaluace je provázána se všemi aktivitami vzdělávání, je proto důležité žádnou etapu cyklu nepodcenit. Aby mohlo být vyhodnocení efektivní, je třeba klást důraz zvláště na pečlivé definování potřeb vzdělávání a na co nejpřesnější stanovení cílů (Armstrong, Taylor, 2015).

2.3 Kariérní rozvoj zaměstnanců a jeho přínos

Jak píše Kazík, Murinová a Konvičný (2012) při kariérním plánování mají nadřazení největší zájem o silné stránky svých podřízených a schopnost jejich využití.

Kariérní rozvoj zaměstnanců pomáhá podniku zajistit příliv nových talentů, pomocí nichž podnik upevňuje svou konkurenceschopnost. Nezbytným procesem pro kariérní rozvoj je řízení kariéry. Řízení kariéry vzájemně propojuje podnikové potřeby s potřebami zaměstnanců, kteří tak rozvíjejí své schopnosti a potenciál, pracují na své budoucí kariéře a tím dosahují svého vnitřního uspokojení. Při řízení kariéry musí být zohledněny jak potřeby podniku, tak i zájmy jedinců. Plánování kariéry reguluje postup zaměstnanců v podniku, jejich výkon a potenciál s potřebami podniku. Kariéra zaměstnanců by měla být budována jak v jejich prospěch, tak v prospěch podniku. Pomocí řízení kariéry by mělo v podniku dojít k přílivu talentů. Z tohoto pohledu by zaměstnancům měla být poskytnuta patřičná podpora a vedení, které by jim

pomohlo zhodnotit jejich potenciál a zároveň vzdělávací a rozvojové aktivity, jejichž pomocí by zaměstnanci potřebné znalosti a zkušenosti získali. Vývoj kariéry v podniku prochází několika fázemi, na které lze pohlížet jako na životní cyklus. Počátkem kariéry můžeme označit moment, kdy zaměstnanec vstoupí do organizace a může tak začít svou kariéru plánovat. V počáteční fázi kariéry zaměstnanci formují své schopnosti a rozvíjejí svůj potenciál pomocí výcviku, zkušeností, koučování nebo řízení pracovního výkonu. Nastává střední fáze, kdy někteří zaměstnanci dosáhnou vrcholu, jiní však mají dostatečný potenciál pro další kariéru. V této fázi by se hlavně měli podpořit zaměstnanci, kteří dosáhli svých možností, hlavně proto, aby neztratili zájem. Vhodné je takovým zaměstnancům poskytnout nové příležitosti, vytvořit jim kompetence, ocenit je. Po střední fázi nastává fáze pozdní, kdy se zaměstnanci na určité úrovni zafixovali, jsou pro podnik přínosem, sami se však cítí ohroženi, mají strach z budoucnosti. V této fázi je důležité takové zaměstnance ujistit o jejich schopnostech a pomoci jim přijmout nové výzvy. V poslední fázi dochází k postupnému sestupu až k definitivnímu ukončení kariéry v podniku.

Řízení kariéry zahrnuje mnoho aktivit jako např. získávání, plán osobního rozvoje, postupy, podporování rozvoje zaměstnanců. Obr. 2. 5 znázorňuje proces řízení kariéry.

Obr. 2.5 Proces řízení kariéry



Zdroj: Armstrong, Taylor (2015, str. 326)

Kariérní postup lze vymezit na základě individuální potřeby schopností nezbytných pro výkon práce, pomocí které lze dosáhnout vyšší úrovně pracovních míst s větší zodpovědností. Armstrong, Taylor (2015) tyto úrovně označují jako pásma schopností a ty dohromady tvoří mapu kariéry. Každé

pásma by mělo mít nadefinované své schopností potřebné pro posun do vyšší úrovně. Hranicemi mezi jednotlivými pásmy jsou jakési cílové body. Tato kariérní mapa by měla zaměstnancům pomoci při jejich kariérním rozvoji, pomocí ní jsou schopni zjistit, jaké schopnosti potřebují k tomu, aby dosáhli určitého postupu ve své kariéře.

Tureckiová (2004) kariérou nazývá tu část života, která je spojena s pracovními aktivitami jedince a jeho zařazením do pracovních procesů společnosti. Pracovní kariéra nejčastěji bývá ztotožňována s pracovním postupem vertikálním, neboli směrem vzhůru. Kariéra však může být i horizontální, kdy dochází k rozšiřování práce zaměstnance a k rozvoji jeho rozhodovacích kompetencí. V obou typech se rozvoj kariéry uskutečňuje za pomoci dvou složek:

- **naplánování kariéry** (jedná se spíše o samotnou aktivitu zaměstnance, která však může být podpořena firmou),
- **řízení kariéry** (pomáhá zaměstnanci rozvíjet jeho potenciál).

Cíle pak mohou být na úrovni jednotlivce nebo firmy (Tureckiová, 2004).

Kazík, Murinová a Konvičný (2012) míní, že by se neměly nabízet pouze vertikální postupy vzhůru, ale především specializační kariéra, kde budou mnohem lépe využity stávající zkušenosti, zaměstnanec tak bude mít šanci přijít s novými nápady a inovacemi ve své specializaci.

Jedním z hlavních úkolů v rámci politiky řízení kariéry je rozhodnutí organizace zda si budou rozvíjet talenty z vnitřních zdrojů nebo budou získávat talenty z vnějších zdrojů (Armstrong, Taylor, 2015).

Vzhledem k tomu, že v podnicích dochází ke změnám, kdy se určité pracovní pozice mohou uvolnit, je třeba do firemního vzdělávání zařadit i proces následovnictví, což znamená určit a připravit zaměstnance pro budoucí zaměstnání nebo pracovní pozici. Toto naplánování vyžaduje znalost postupového vzoru a zkušenosti potřebné pro výkon daného zaměstnání či pracovní pozice. Základem takovéto úvahy jsou informace o stávajícím výkonu uvažovaného zaměstnance a zhodnocení jeho možného potenciálu. Na základě tohoto zjištění, se pro tyto následníky připraví potřebné rozvojové kursy, úkoly,

přeložení a jiné vhodné programy. Tyto vývojové programy je potřeba neustále monitorovat a případně upravovat podle aktuální situace (Buckley, Caple, 2009).

Jak píše Buckley, Caple (2009), nejzodpovědnější společnosti se snaží co nejlépe využít potenciál svých zaměstnanců tím, že vytvořily systémy plánování kariéry. V určité fázi kariéry zaměstnance by společnost měla provést jakousi inventarizaci, která bude sledovat tyto cíle:

- ***rozbor kompetencí, schopností, dovedností a znalostí zaměstnance;***
- ***identifikovat ambice a přání zaměstnance;***
- ***analýza minulých zaměstnání, zkušeností a pracovních výkonů;***
- ***definování budoucích pravděpodobných kroků a odpovědností;***
- ***příprava personálního a sebevzdělávacího programu, včetně tréninku a plánovaných zkušeností.***

Výsledky této inventury zaměstnance by se následně měly stát součástí plánu osobního rozvoje zaměstnance a bývají propojeny s hodnocením, použitým učebním materiálem, postupem konceptu „celoživotního učení“ a vyučujícími (Buckley, Caple, 2009).

2.3.1 Rozvoj manažerů

Jak uvádí Folwarczná (2010) manažerem nazýváme osobu, která zodpovídá za chod společnosti nebo služby. Ve své knize se odkazuje i na Yukla (1989), který vidí manažera jako osobu, od které se očekává výkon vedení a to i za předpokladu, že k tomuto procesu skutečně nedochází. V této oblasti musíme rozlišit pojmy:

- ***vzdělávání manažerů*** – způsob zkvalitnění procesu učení manažerů, kdy se manažeři učí tomu, jak učit druhé a to formou různých kurzů nebo ze zkušeností při samotném výkonu práce;

- **výcvik manažerů** – specifická a krátkodobější část procesu učení, manažeři si formou programů komunikačních dovedností či odborných seminářů osvojují dovednosti pro efektivnější vykonávání své práce;
- **rozvoj manažerů** – nepřetržitý proces zahrnující vzdělávání i výcvik a je vždy vztahován k dosažení cílů i strategií organizace.

Schopnosti manažera vykonávat určitou funkci obsahuje několik složek: znalosti, povahové rysy, postoje, dovednosti a zkušenosti. Manažerské schopnosti můžeme však také rozdělit na:

- **odborné (*hard skills*)** – jedná se o odborné znalosti a dovednosti;
- **jednání s lidmi (*soft skills*)** – jedná se o mezilidské vztahy, práci s lidmi a komunikaci.

Efektivní program rozvoje manažerů musí být úzce propojen s podnikovou strategií, měl by být nastaven přesně na konkrétní organizaci a zohledňovat zásady, cíle i přístupy organizace.

Rozvoj manažerů může být podporován *na pracovišti* (nadřízenými, interními nebo externími poradci, mentory, kouči, kolegy, podřízenými) nebo *mimo pracoviště* (vzdělavateli, lektory, facilitátory, autory odborných prací, poradci, rodinou, známými, konkurencí, kolegy, kouči a mentory).

Vzhledem k tomu, že manažer má zájem naučit se to, co může uplatnit ve své práci a co mu zajistí další rozvoj kariéry, je vhodné do rozvojového programu zabudovat prvek hodnocení. Jedním z nástrojů, jak zvýšit motivaci manažera, je sepsání smlouvy o rozvoji, která by přesně definovala cíl rozvoje, strategii rozvoje a závěrečné vyhodnocení rozvoje manažera (Folwarczna, 2010).

Ve většině podniků probíhá proces plánování následnictví, který připravuje schopné manažery pro budoucí posty manažerských funkcí. Předpokladem je dostatek kvalitních jedinců s potřebnými schopnostmi. Zařazení těchto potenciálních manažerů může být v jednotlivých fázích jejich kariéry různé. Někteří mohou být připraveni převzít funkci okamžitě, jiní mohou být považováni za perspektivní jedince s předpokládaným postupem na

manažerskou pozici, v horizontu i dvou let. Následnictví se dá sice naplánovat podle plánu nabídky a poptávky po práci, ale vzhledem k tomu jak dynamicky se mění podmínky v současné době, není tento postup nejvhodnější. Za těchto okolností je vhodnější nastavit proces řízení talentů a rozvoje manažerů a zaměstnanců s klíčovými schopnostmi, které si podnik bude udržovat v zásobě pro případ plánovaných i neplánovaných potřeb. Rozvoj talentů by podnik měl brát jako klíčovou součást konkurenční strategie, protože pomocí těchto lidí podnik dosahuje svých cílů (Armstrong, Taylor, 2015).

Vývoj managementu je téměř obdobný jako samotný kariérní vývoj. Za pomocí tohoto procesu se firma snaží zajistit dostatek manažerů toho správného formátu. Pro tyto účely vytváří systematické schémata pro výkonnostní vývoj a potenciál manažerů pomocí tréninku vzdělání a plánované zkušenosti. Potřeby manažerů, které je zapotřebí natrénovat, se získávají z procesu hodnocení výkonností a pomocí posudkových center (Buckley, Caple, 2009).

2.4 Specifika rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v automobilovém průmyslu

Automobilový průmysl je jedním z nejnáročnějších, nejspecifikovanějších a nejturbulentnějších průmyslových odvětví. Vyžaduje preciznost, spolehlivost, striktní dodržování termínů. Důraz je kladen na dodavatelský řetězec, kdy od všech dodavatelů i subdodavatelů je požadována rychlejší dodávka stále složitějších produktů. Toto odvětví je spojeno s vysokými investicemi, které se mohou ještě dále navýšit s každým zaváháním, v tomto velice konkurenčním prostředí. Posledním trendem v této oblasti je snižování nákladů, zvyšování efektivity výroby, zpřísnění ekologických požadavků i bezpečnostních standardů. Z tohoto důvodu je třeba v tomto odvětví klást větší důraz na zaměstnance, než v jakémkoliv jiném. Společnosti pracující v tomto odvětví by se u svých zaměstnanců měli primárně snažit o jejich výchovu a pracovat na jejich rozvoji vzdělání. Společnost by také měla mít zmapované klíčové profese a zaměstnancům pracujícím na těchto pracovních místech, věnovat zvláštní pozornost.

Společnost by měla být schopna rozpoznat zaměstnance, u kterých je podíl na výkonnosti organizace vyšší, než se očekává a hodnota pro zákazníky vytvořená těmito zaměstnanci je nadprůměrná. U těchto zaměstnanců je třeba systematicky pracovat na jejich dalším rozvoji. Talentovaní zaměstnanci by měli být rozmístěni tak, aby byly využity co nejlépe jejich znalosti a tvůrčí schopnosti. Tito zaměstnanci by měli být povzbuzováni k iniciativním projektům, měl by jim být svěřen náročný úkol. V další fázi by měli být talentovaní zaměstnanci propojeni s ostatními talenty, což umožňuje zdravé soutěžení, ale také spolupráci na řešení společného problému a upevnění týmové spolupráce. Pokud se podaří rozvoj i rozmístění dobře propojit, dochází ke sladění hodnot, ztotožnění zaměstnanců se svěřenými úkoly a budování kreativní týmové spolupráce na projektech (Barták, 2015).

Liker, Meier (2016), kteří se zabývají průmyslovým a výrobním inženýrstvím, přinášejí ve své knize zkušenosti z automobilového průmyslu Toyoty. V této společnosti kladou důraz na mimořádně schopné lidi, protože jsou přesvědčení, že bez takovýchto zaměstnanců by rychle došlo k rozložení současného systému. Představitelé této společnosti poukazují na nutnost vhodné výchovy při prováděných změnách v organizacích, při kterých většina zaměstnavatelů narazí na odpor svých zaměstnanců. Nelze dodržování pravidel jen přikazovat, je třeba zaměstnance dobře namotivovat, získat si je na svou stranu a přimět je hledat řešení problémů. Jedině tak společnost získá ze svých zaměstnanců to nejlepší a přinutí je používat vlastní hlavu.

V Toyotě je výuka považována za jednu z hlavních náplní práce manažera. Stav neustálého učení a zlepšování považuje tato firma za svůj hlavní pilíř úspěšnosti společnosti. Jedním z důvodů je i fakt, že všechny procesy ve společnosti jsou vzájemně provázané a pracovní úkony je nutné provádět tak, aby linky byly neustále v plynulém chodu a ani na chvíli nezpomalily. Společnost tak poukazuje na nutnost vyškolení všech zaměstnanců na maximální možnou úroveň a jejich naprosto přesnou práci.

Autoři v tomto průmyslovém odvětví doporučují výchovu všestranných pracovníků, což zvyšuje potřebnou flexibilitu, zlepšuje fungování systému, ale i rozšíření dovedností a talentu samotných zaměstnanců. Tím, že mohou

zaměstnanci práci střídat, stává se tak pro ně i pestřejší. Odpadá tak i problém mistrů, kteří při větší absenci zaměstnanců mají problém splnit plánované normy proto, že zbylí zaměstnanci nemají potřebné dovednosti a kvalifikaci.

3 Charakteristika podniku

Společnost Maxon Wheels je největší společností na světě, dodávající výrobcům osobních automobilů a vysokozdvihných vozíků, litá hliníková a tvářecí ocelová kola. Jedná se o nadnárodní společnost, v čele korporace stojí mateřská společnost IOCHPE-MAXION se sídlem v Brazílii, jejíž historie spadá již do roku 1918. Mimo Maxon Wheels spadají pod mateřskou společnost ještě divize Maxon Structural Components, jež vyrábí náhradní díly k automobilům a Amsted Maxon, která vyrábí vybavení pro železnice.

Společnost řídí 32 výrobních závodů ve 14 zemích světa.

Maxon Wheels Czech s.r.o. sídlí v Ostravě – Kunčicích, na ulici Vratimovská 707, v areálu společnosti Arcelor Mittal. IČO společnosti je 24790834.

Společnost vznikla 1. 1. 2011 fúzí zanikající společnosti Hayes Lemmerz Czech Holdings s.r.o., Hayes Lemmerz Alukola s.r.o. a Hayes Lemmerz Autokola s.r.o.

Společnost sestává ze dvou divizí:

- **Alukola** – vyrábí hliníková kola pro osobní automobily;

- **Autokola** – vyrábí ocelová tvářená kola pro osobní automobily a zároveň ocelová tvářená kola pro vysokozdvizné vozíky.

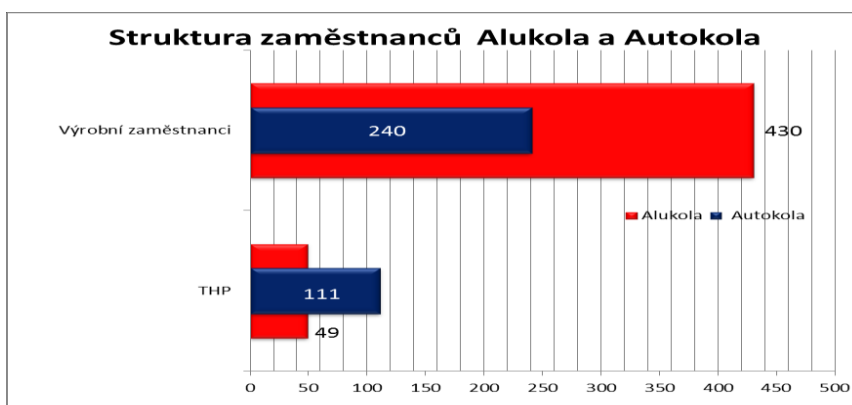
Mezi největší odběratele společnosti patří automobilky Škoda, Seat, Hyundai, Kia, Fiat, Volkswagen, BMW a Ford.

Každá divize má své vlastní oddělení výroby, techniky, kvality a logistiky. Oddělení personální, finanční, zásobování, prodeje a informační technologie jsou společná pro obě divize.

Každá divize má také své technické oddělení s kvalifikovanými technickými odborníky, kteří se zabývají vývojem nových kol a nových výrobních technologií jak pro ocelová, tak i pro hliníková kola.

Společnost Maxon Wheels Czech aktuálně zaměstnává 479 zaměstnanců na Alukolech a 351 zaměstnanců na Autokolech. Většinou se jedná o dělnické pozice, jak ukazuje graf č. 3. 1 níže. Zaměstnanci THP na Autokolech jsou většinou lokalizováni, tzn., že dělají část práce pro Autokola a část práce pro Alukola.

Graf 3. 1: Počet zaměstnanců k 1. 3. 2018



Zdroj: Vlastní zpracování

3.1 Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti

Společnost klade značný důraz na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, v rámci čehož je i dostatečně iniciativní a ve svém programu má řadu různých aktivit zaměřených právě na rozvoj a vzdělávání. Základnou

těchto aktivit je personální oddělení. Personální oddělení se skládá z deseti zaměstnankyň na pozicích:

- **personalistky** – dvě pro závod Alukola, jedna pro Autokola;
- **koordinátorka agenturních zaměstnanců**;
- **personální specialista** – zaměstnankyně pracuje víceméně pro korporaci, společně nastavují globální personální a vzdělávací procesy, programy pro spokojenost a angažovanost zaměstnanců a další personální programy;
- **personální ředitelka**;
- **specialistka vzdělávání**;
- **specialistka odměňování a benefitů**;
- **mzdové účetní** – jedna pro závod Alukola a jedna pro Autokola.

O vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se starají personalistky ve spolupráci se specialistkou vzdělávání, personální ředitelkou a nadřízeným konkrétního zaměstnance. Celý proces začíná nástupem nového zaměstnance do společnosti a jeho zaškolením.

Každý nový zaměstnanec musí absolvovat vstupní školení, které je složeno ze tří oblastí:

- **obecné** – zde se dozvídá nový zaměstnanec informace o společnosti, organizační struktuře, etickém kodexu a pracovním řádu;
- **kvalita** – informace ohledně systému jakosti, ISO/TS 16949, výrobní vady apod.;
- **BOZP** – informace bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci, pracovní úrazy, ochranné pracovní pomůcky apod.

Průběžně pak zaměstnanci absolvují školení, kde se dozvídají informace ohledně životního prostředí a havarijního plánu, systému odměňování, adaptačního procesu a docházkového systému, klíčových ukazatelů společnosti apod.

Zaškolování ve společnosti

Aktivace tohoto procesu vzniká prioritně okamžikem nástupu nového zaměstnance do společnosti, ale také převedením zaměstnance na novou pozici nebo potřebou rozšíření kompetence či zastupitelnosti. Pro všechny typy procesu zaškolování jsou ve společnosti vypracovány zaškolovací plány. Každý nový zaměstnanec je se svým zaškolovacím plánem seznámen ještě před vstupem na pracoviště. Nový zaměstnanec nejprve projde vstupním školením, je seznámen s popisem svého pracovního místa a s bezpečností práce na pracovišti. Absolvuje teoretické zaškolení spojené s pracovištěm dle zaškolovacího plánu. Poté je již zahájeno praktické zaškolení pracovníka na pracovišti. Tato praktická školení provádějí přímo zaměstnanci pracující na stejné pozici, kteří zde již pracují delší dobu a jsou dostatečně kvalifikováni. Za toto zaškolování zaměstnanci dostávají odměnu dle zaškolovacího řádu. Zaškolování se liší dle toho, zda se jedná o zaměstnance na dělnických pozicích nebo zaměstnance THP. Zaměstnanci THP jsou zaškolováni individuálně dle své odborné pozice. Pro dělnické pozice jsou vytvořené standardy, kde jsou jasně definované kroky spojené s pracovní pozicí. Po ukončení zaškolení zaměstnanci absolvují testy teorie a testy dovedností, které jsou jejich nadřazenými vyhodnocovány. Zaškolování zaměstnance je rozděleno na práci *pod dozorem* – kdy zaměstnanec vykonává práci pod neustálým dozorem školitele a na práci *pod dohledem* – kdy zaměstnanec vykonává svou práci pod občasným dohledem školitele. Pokud zaškolovaný zaměstnanec neprojde hodnocením, probíhá nové zaškolování v oblastech, ve kterých zaměstnanec neprošel. Pokud zaměstnanec neuspěje ani v následném hodnocení, řeší další postup personální oddělení – zpravidla převod na jinou pracovní pozici nebo ukončení pracovního vztahu ve společnosti.

Zaškolovací plán slouží také jako podklad pro aktualizaci kvalifikační matice pozic, za kterou je zodpovědný mistr ve výrobě. Tato matice se nachází na informačních tabulích jednotlivých výrobních úseků a zaznamenává průběh zaučení a zaškolení pracovníka dle úrovně jejich zaškolení:

- **úroveň 0 nekvalifikován** – plánované zaškolení;
- **úroveň 1 zaškolován** – práce pod dozorem;
- **úroveň 2 zaškolován** – práce pod dohledem;
- **úroveň 3 samostatný pracovník** – je schopen řešit problémy;

- **úroveň 4 školitel** – schopen školit standardní situace, dohlížet;
- **N** – zaškolení není požadováno.

U těchto matic se sledují dvě metriky, a to *pokrytí procesů na směnu* (vypočtenou jako průměrná hodnota počtu zaměstnanců na pozici a směnu, kteří jsou kompetentní pracovat samostatně) a *zastupitelnost zaměstnanců* (vypočtenou jako průměrná hodnota počtu pracovních pozic, ve kterých jsou zaměstnanci kvalifikováni a pracují v nich samostatně).

Ve společnosti dále probíhají školení, prioritně technická, minoritně pak soft skills, neboli měkkých dovedností.

Co se technických školení týče, vyplývají vesměs z legislativy, kdy zaměstnanci pracují s nějakými výrobními zařízeními nebo vlastní oprávnění k určité činnosti, jež vyžaduje pravidelná periodická školení a přezkoušení. Jedná se zejména o školení řidiče VZV, požární hlídky, svářeče, BOZP a PO, jeřábnické, montáže a opravy plynových zařízení, nakládání s nebezpečnými chemickými látkami, obsluha plynových zařízení, obsluha tlakových nádob, práce ve výškách apod.

Mezi hlavní vzdělávací aktivity soft skills patří jazykové kurzy, které probíhají ve dvou formách. Většina zaměstnanců navštěvuje jazykové kurzy organizované a hrazené společností Maxion Wheels, které probíhají ve školících místnostech společnosti. Vybraní zaměstnanci mají možnost navštěvovat veřejné kurzy u předem schválených jazykových agentur. V těchto případech společnost přispívá 80 % nákladu na kurz, 20 % si hradí zaměstnanec. V obou případech se monitoruje docházka účastníků kurzů a sleduje se jejich progres. Účastníci absolvují kontrolní testy, kdy je nutno splnit 70% úspěšnost.

Ve společnosti funguje také možnost uzavření kvalifikační dohody, kdy společnost zaměstnanci umožní, oproti závazku zaměstnance setrvat ve společnosti po sjednanou dobu, jeho zvýšení či prohloubení kvalifikace.

Pro vedoucí pracovníky je v rámci rozvoje pořádána pravidelně konference, která se koná vždy na podzim. Této konferenci se účastní vedoucí na všech úrovních, včetně vedoucích potenciálních. Součástí této konference

jsou různé týmové aktivity na aktuální témata – letos je téma IMAGE, v rámci něhož mají všichni zúčastnění co nejlépe prezentovat sami sebe.

Dva krát do roka jsou mimo firmu pořádány dvoudenní workshopy pro mistry. Probírají se zde aktuální témata z personální a bezpečnostní oblasti a dále se zde mají mistři možnost zdokonalit interaktivně v dovednostech, jako jsou vedení, komunikace, koučování, motivace a angažovanost svých podřízených apod.

K individuální potřebě vybraným zaměstnancům je poskytnut kouč, který jim pomáhá pracovat na vlastní seberealizaci. Pomocí něj mají tito zaměstnanci možnost zapracovat na svých chybách.

Za zmínku stojí ještě Trainee program společnosti. Společnost úzce spolupracuje se školami a hledá šikovné studenty. V poslední době se společnost zaměřila hlavně na učně odborných učilišť, kteří zde mají možnost získat praxi. Pod dohledem mentora pracují ve výrobě co druhý týden, získávají odměnu za praxi. Nebo může jít o studenty vysokých škol, vesměs se jedná o studenty navazujícího studia. Ti jsou podle svého zaměření rozmístěni na různé pracovní pozice, kde pracují na dohodu o pracovní činnosti. Pokud existuje vzájemná spokojenost, bývá vysokoškolskému studentovi po jednom až dvou letech nabídnuta práce na hlavní pracovní úvazek. Studenti jsou do tohoto programu zařazováni vždy na jaře nebo podle individuální potřeby společnosti.

3.1.1 Vzdělávání zaměstnanců ve společnosti

Proces vzdělávání zaměstnanců je ve společnosti standardizován v souladu s požadavky vyplývajícími z platných norem ČSN ISO 14000 a ISO TS 16949. Společnost se snaží o udržování, prohlubování a zvyšování potřebné kvalifikace u svých zaměstnanců, ale také i o osvojení a zdokonalení dalších dovedností a znalostí, které zaměstnanci pro svůj kvalifikovaný výkon potřebují.

Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

Vzdělávací potřeby identifikují v rámci oddělení vedoucí zaměstnanci ve spolupráci s personálním oddělením. Tento proces probíhá vždy na konci roku, výsledkem jsou požadavky na zajištění vzdělávacích aktivit, které slouží jako podklad pro tvorbu celoročního plánu vzdělávání. Vychází se z rozpočtu, který je korporací na daný rok určen. Část financí na školení je získáno z různých dotací EU.

Rozvojové potřeby jsou identifikovány rovněž vedoucími zaměstnanci v rámci řízení pracovního výkonu zaměstnanců z hlediska odborného i osobnostního rozvoje. Při identifikaci je zohledněn potenciál zaměstnanců i jejich kariérní růst, je zvažován plán rezerv a zastupitelnost jednotlivých pracovních pozic. Výstupem tohoto procesu jsou identifikované rozvojové potřeby zaměstnanců, které jsou po schválení manažerem také zakomponovány do celoročního plánu vzdělávání. U THP zaměstnanců se společnost pomocí tohoto procesu navíc snaží identifikovat talenty a zaměstnance s vysokým potenciálem růstu a plánovat jejich další kariérní růst.

Plánování vzdělávání

Jak již bylo zmíněno, plánování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců v této společnosti probíhá na roční bázi. Roční plán zahrnuje identifikované vzdělávací potřeby formulované vedoucími zaměstnanci všech výrobních úseků v podobě požadavků na vzdělávací akce a je podkladem pro realizaci vzdělávacích akcí v daném roce. Součástí plánu jsou veškeré vzdělávací aktivity plánované pro daný rok, včetně periodických školení vyplývajících z legislativních a interních požadavků. Na ročním plánu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců se podílí personální oddělení, vedoucí zaměstnanci a finanční oddělení na základě finančních prostředků přidělených korporací na vzdělávání pro daný rok. V případě, že návrhy překročí alokované finance, dochází k revizi požadavků. Finální podoba plánu je schválena výrobními řediteli divizí Alukol i Autokol.

Organizace školení

Vzhledem k tomu, že výrobní zaměstnanci pracují ve směnném provozu, plánují se tato školení s ohledem na časové možnosti zaměstnanců. Personální

oddělení ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci vždy přesně specifikují cíle a očekávání, která se od jednotlivých školení očekávají a tyto jsou následně podkladem pro požadavek dodavatelům školení. Personální oddělení se při plánování jednotlivých školení zaměřuje nejen na obsah, ale také i na vhodného lektora, rozsah školení a místo realizace školení. Za výběr dodavatele školení v této společnosti zodpovídá personální oddělení ve spolupráci s oddělením nákupu. Při výběru dodavatele se mimo zacílení a obsahu školení, přihlíží také k ceně, času, místu konání a kvalifikovanosti lektora.

Realizace školení

Realizace probíhá na základě schváleného Požadavku na vzdělávací akci. Součástí školení je Prezenční listina, která slouží k evidenci zaměstnanců na školení. Jednotlivá školení se konají buď ve školících místnostech přímo ve společnosti, nebo mimo areál společnosti a jsou realizována buď interními školiteli, nebo školiteli externími. Po každé vzdělávací akci dochází k jejímu vyhodnocení. Pokud se zaměstnanec účastní školení v rámci své plánované směny, má toto školení placeno jako běžný pracovní den. Pokud se školení zúčastní ve svém volnu, platí se mu mzda jako za práci přesčas.

Evaluace školení

Evaluace vzdělávacích akcí ve společnosti probíhá na několika úrovních:

- ***ověření znalostí testem*** – probíhá po ukončení vzdělávací akce a výsledky zůstávají u školitele jako podklad pro vydání certifikátu nebo prodloužení oprávnění k vykonávané činnosti;
- ***hodnocení spokojenosti účastníka školení*** – účastník formou dotazníku hodnotí spokojenost s jeho obsahem a průběhem;
- ***měření efektivity vzdělávání ze strany vedoucího pracovníka*** – probíhá formou hodnotícího dotazníku čtyři měsíce po ukončení školení (jedná se o školení měkkých dovedností a jakosti).

Výsledky hodnocení zpracovává a monitoruje kompetentní zaměstnanec personálního oddělení. Efektivita vzdělávací akce je vyhodnocena na základě indexu efektivity, kdy je počet dosažených bodů násoben sto procenty.

Dle výsledného indexu je pak vzdělávací akce hodnocena:

- **70 % - 100 %** - vzdělávací akce je efektivní;
- **69% - 50 %** - vzdělávací akce není dostatečně efektivní a vyžaduje nápravná opatření;
- **nížší než 50 %** - vzdělávací akce je zcela neefektivní.

4 Rozvojový vzdělávací program – analýza současné situace

Jako každá společnost, která chce zvýšit svou konkurenceschopnost, i tato společnost se snaží neustále vylepšovat a zefektivňovat přístupy vzdělávání a rozvoje svých zaměstnanců s ohledem na současné trendy. Společnost Maxion Wheels Czech se v rámci svého rozvojového vzdělávacího programu rozhodla vytvořit a implementovat speciální Talent program GROW, který by se věnoval vytipovaným zaměstnancům s potenciálem. Pomocí tohoto programu by si společnost chtěla vychovat angažované a schopné zaměstnance pro personální rezervy ve výrobě, ale také budoucí klíčové zaměstnance, mistry, vedoucí pracovníky. Cílem tohoto programu je udržet tyto zaměstnance s potenciálem ve společnosti, motivovat je k iniciativě a proaktivnímu přístupu a rozvíjet je po stránce odborné i osobnostní.

4.1 Talent program GROW

Tento zkušební program vznikl, aby motivoval a systematicky rozvíjel zaměstnance Autokol a Alukol s potenciálem zastávat v budoucnu vedoucí pozice. Program je určen dvěma skupinám zaměstnanců:

- ***technickým specialistům,***

- **operátorům ve výrobě.**

Projekt byl realizován na dvou úrovních. Nejdříve v *Development Centrech (DC)*, kde byly diagnostikovány silné a slabé stránky účastníků. Na základě toho pak byly stanoveny potřeby jejich dalšího rozvoje. Další úrovní byly *rozvojové aktivity*, což byl cyklus školení a tréninků v oblasti měkkých dovedností.

4.2 Harmonogram

Průběh programu GROW byl naplánován na dobu jednoho a půl roku až dvou let – podle samotné realizace tréninků, v současné době je ve své dobíhající fázi. Harmonogram celého programu je zachycen v tabulce č. 4. 1. Vzhledem k úspěšnosti programu a dotacím z EU, které má společnost mj. na tuto aktivitu přidělené až do začátku roku 2019, rozhodla společnost o jeho pokračování i v letošním roce.

Tab. 4. 1 Harmonogram programu GROW

AKTIVITA	ČASOVÉ OBDOBÍ	ÚČASTNÍCI
Prezentace programu managementu	06 / 2016	vedoucí + personální oddělení
Nominace do Development Centra	06 / 2016	vedoucí + personální oddělení
Realizace Development Centra	07 / 2016	personální oddělení
Definování rozvojových aktivit	07 / 2016	personální oddělení
Budgeting - stanovení nákladů	07 / 2016	personální oddělení
Zpracování projektu pro dotaci	07 / 2016	personální oddělení
Výběr účastníků do programu a zpětná vazba	10 / 2016	personální oddělení + účastníci
Výběrové řízení na dodavatele	11 / 2016	personální oddělení
Tvorba harmonogramu aktivit, zpracování žádosti o dotaci z ESF	01 / 2017	personální oddělení
Realizace tréninků	2017 – 2018	personální oddělení + účastníci

Zdroj: Vlastní zpracování

Bohužel vzhledem k neplánovaným okolnostem a díky odchodu dvou zaměstnankyň personálního oddělení ze společnosti, nedošlo k přesnému dodržení stanoveného harmonogramu. Zpoždění však byla nepatrná a druhá část programu, tvorba harmonogramu aktivit již proběhla v plánovaném termínu.

4.3 Identifikování potřeb vzdělávacích aktivit

Přestože se u tohoto programu spíše než k pracovní pozici přihlíží k měkkým dovednostem, i v tomto případě bylo nutné nejdříve identifikovat potřebu vzdělávání. Teprve na základě zjištění určitých vzdělávacích nedostatků neboli vzdělávací mezery účastníků programu, je možno správně nastavit efektivní vzdělávací aktivity.

Jak míní Kazík, Murinová a Konvičný (2012) i samotní účastníci si lépe uvědomí své dostatky a nedostatky ve znalostech a dovednostech, pokud jsou jejich znalosti a dovednosti změřeny před zahájením vzdělávací akce a jsou tak i více motivováni k jejich odstraňování. Dokáží pak lépe pochopit význam připravovaného vzdělávání.

Pokud by vzdělávání bylo zaměřeno na to, co účastníci znají a dovedou, byla by efektivita přínosu mizivá a samotní účastníci demotivováni. Také pro společnost by se jednalo o efektivně nevyužité finance. Proto jednou z nejdůležitějších fází tohoto programu bylo identifikovat vzdělávací potřeby zaměstnanců s potenciálem.

Identifikace vzdělávacích potřeb proběhla formou Development Centra.

Realizace a metody Development Centra (DC)

Do Talent programu GROW byli zařazeni zaměstnanci na základě doporučení jejich přímého nadřízeného a po odsouhlasení vedoucím daného oddělení. Vybráni byli zaměstnanci s potenciálem, kteří mají předpoklad posunout se na vyšší pozici, a to ze dvou skupin – operátoři výrobní linky a specialisté. Celkem do DC nastoupilo 36 operátorů a 17 specialistů. Kandidáti byli z obou divizí, svého zástupce mělo každé oddělení.

Cíle Development centra byly definovány jako:

- **analýza potenciálu** – diagnostikovat objektivními metodami lidi s potenciálem napříč firmou;

- **tvorba talent poolu** – identifikovat skryté, neobjevené talenty na různých úsecích;
- **rozvoj talentů** – rozvíjet identifikované talenty komplexními nástroji a připravit je na vyšší pozice;
- **motivace talentů** – motivovat talenty a udržet je ve firmě, zvýšit jejich loajalitu.

V současné době manažeři potřebují dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, proto usilují o pracovníky dostatečně kompetentní a vzdělané a chtějí vidět výsledky investic. Proto i použití této metody bylo zaměřeno na zjištění úrovně kompetencí kandidátů v několika oblastech. Hodnocenými oblastmi byly *vedení sebe sama, vedení ostatních a vedení obchodu, případně byznysu*. Každá oblast byla dále rozčleněna na konkrétní kompetence související s danou oblastí. Vybrané kompetenční oblasti souvisí s firemní filozofií a firemními cíli. Tyto oblasti jsou zároveň součástí každoročního hodnocení THP pracovníků. Tabulka č. 4. 2 zachycuje testované kompetence a metody, pomocí níž byla úroveň kompetencí zjišťována.

Tab. 4. 2 Měření kompetencí účastníků Development Centra

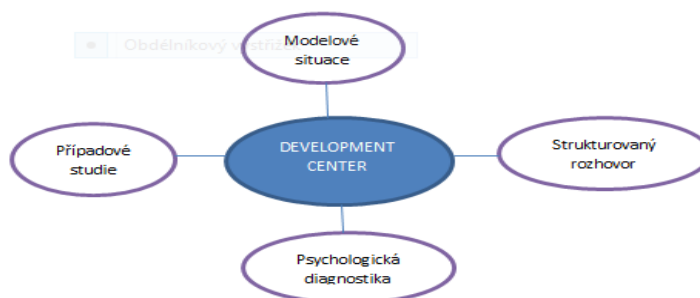
Oblast kompetencí	Konkrétní kompetence	Použitá metoda
Vedení sebe sama	Dosahování výsledků	BIP - pracovní chování
	Komunikace	Sebeprezentace a další modelové situace
	Iniciativa a energie	Test pozornosti
	Dodržování hodnot Maxionu	LMI
	Plánování a organizování	Reorganizace
Vedení ostatních	Coaching a rozvoj druhých	BIP, LMI, styly vyjednávání
	Spolupráce a týmová práce	Případové studie „Příslaví“, „Titanic“
	Efektivní rozhodování	Případové studie „Gagarin“, „Titanic“
	Ovlivňování	Případové studie „Příslaví“, „Titanic“
Vedení obchodu / byznysu	Obchodní prozíravost	BIP
	Změny a inovace	Případové studie „Gagarin“, „Titanic“
	Orientace na zákazníka	BIP - sociální kompetence
	Manažerská vyspělost	LMI, styly vyjednávání

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro realizaci Development Centra byli vybraní zaměstnanci rozděleni dle směn a svého časového prostoru do skupin po sedmi až dvanácti osobách, vždy zvlášť operátoři a zvlášť specialisté. Celkem bylo pět termínů, po pěti

hodinách. Diagnostiku silných a slabých stránek vybraných zaměstnanců prováděla specialistka vzdělávání ve spolupráci s personalistkou a studentkou v trainee programu v interní školící místnosti. Metody Development Centra byly specifikovány dle následujících oblastí na obr. 4. 1.

Obr. 4.1 Oblasti Development Centra



Zdroj: Vlastní zpracování

Časový program byl ve všech pěti termínech totožný. Development Centrum bylo zahájeno úvodním představením a shrnutím cílů DC, účastníci byli seznámeni s průběhem DC a představením koncepce Talent Programu GROW. Dále následovala prezentace jednotlivých účastníků, která obsahovala:

- ***jméno, pracovní pozici, úsek a závod;***
- ***shrnutí působení ve společnosti;***
- ***zájmy a volný čas.***

Následovala rozehrávací skupinová aktivita, ve které byli účastníci rozděleni do dvou skupin a měli za úkol postavit z dřevěné stavebnice pojízdné vozidlo.

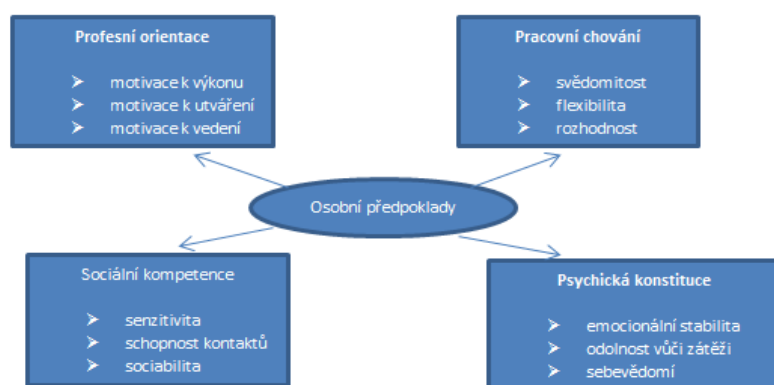
Poté následoval psychodiagnostický test ve formě Bochumského osobnostního dotazníku osobní charakteristiky. Cílem tohoto dotazníku je standardizované zjištění sebeobrazu respondenta s přihlédnutím k nárokům profese. Dotazník zjišťuje u respondenta několik dimenzí, jak je zobrazeno v obr. 4. 2. Jedná se o:

- ***motivaci k výkonu*** (motiv klást vysoké požadavky na vlastní výkon);

- **motivaci k utváření** (připravenost k ovlivňování a přetváření procesů a struktur);
- **motivaci k vedení** (preference úkolů spojených s vedením, a usměrňování);
- **svědomitost** (pečlivý pracovní styl, vysoká spolehlivost);
- **flexibilitu** (připravenost přizpůsobit se novým a nepředvídaným změnám);
- **rozhodnost** (schopnost a vůle k realizaci nějakého rozhodnutí);
- **senzitivitu** (velká schopnost vcítění);
- **schopnost kontaktů** (schopnost a preference oslovování známých a neznámých lidí, navazování a udržování vztahů);
- **sociabilitu** (přátelskost a ohleduplnost);
- **orientaci na tým** (vysoké hodnocení týmové práce a kooperace);
- **schopnost prosadit se** (tendence k dominanci v sociálních situacích);
- **emocionální stabilitu** (vyrovnané a málo kolísavé emocionální reakce);
- **odolnost vůči zátěži** (vlastní hodnocení jako odolné osoby, ochota vystavit se zátěži);
- **sebevědomí** (nezávislost na mínění druhých osob).

V závorkách jsou uvedeny významy vysoké hodnoty u škály (Hossiep, Paschen, 2011).

Obr. 4.2 Dimenze BIP



Jako další metoda byla do DC zařazena skupinová modelová situace „Přísloví“. Tato metoda byla zaměřená především na sledování interpersonálních charakteristik. Úkolem účastníků bylo posoudit a shodnout se, které přísloví má podle nich pro manažerskou praxi větší platnost, je více pravdivé a proč. Na diskuzi bylo deset minut. Poté ve třech minutách přednesli účastníci závěry, na kterých se dohodli. První přísloví znělo: *Komu není shůry dáno, v apatyce nekoupí*. Druhé přísloví znělo: *Žádný učený z nebe nespádá*.

Následovala další metoda v podobě dotazníku motivace k výkonu (LMI). Dotazník, který slouží pro zjištění motivace k výkonu vztaženou na profesi. Dotazník sestává, jak uvádějí Schuler, Prochaska (2011), z dimenzí:

- **vytrvalost** (výdrž a nasazení sil pro zvládnutí úkolu);
- **dominance** (tendence projevovat moc, ovlivňovat druhé, vést je);
- **angažovanost** (osobní ochota podat výkon, míru námahy a množství odvedené práce);
- **důvěra v úspěch** (předjímání výsledků určitého chování, vzhledem k možnosti zdaru);
- **flexibilita** (vyrovnání se s novými situacemi a úkoly);
- **flow** (tendence věnovat se problémům velmi intenzivně s vyloučením všech rušivých podnětů);
- **nebojácnost** (pozitivní předpoklad výsledku činnosti vzhledem k možnosti neúspěchu a selhání);
- **internalita** (generalizované přesvědčení, že výsledky činnosti jsou prožívány jako způsobené vlastní osobou, je za ně přijímána vlastní odpovědnost);
- **kompenzační úsilí** (investice velkého úsilí a námahy pro vyhnutí se neúspěchu);
- **hrdost na výkon** (potřeba zažívat opakovaně pozitivní pocity spojené s úspěchem);
- **ochota učit se** (snaha přijímat nové vědění);
- **preference obtížnosti** (volba úrovně nároků a rizik u úkolů);

- **samostatnost** (sklon k autonomnímu chování);
- **sebekontrola** (obecně dlouhodobá dobrá organizace);
- **orientace na status** (úsilí o dosažení důležité role v sociální hierarchii);
- **soutěživost** (prožívání konkurence jako povzbuzení a motivaci);
- **cílevědomost** (kladení cílů orientovaných na budoucnost, vysoké nároky na to, čeho chtějí dosáhnout).

Vyhodnocení dotazníků probíhalo pomocí originálních šablon.

Po dotazníku byly opět do programu DC zařazeny dvě individuální a jedna skupinová modelová situace.

Metoda „Reorganizace“ byla zaměřena na zátěžovou situaci výběru mezi několika variantami. Účastníci měli za úkol prostudovat profily jednotlivých zaměstnanců „jejich“ společnosti a vybrat jednoho s cílem povýšení a dva s cílem propuštění. Na zpracování měli účastníci 10 minut, poté svůj návrh na reorganizaci prezentovali.

Individuální modelová situace „Gagarin“ byla zaměřena na testování tvůrčích a improvizčních schopností a skupinová modelová situace „Titanic“ byla zaměřena především na sledování reakcí na stres.

Po modelových situacích následoval dotazník zaměřený na preferované týmové role a poté dotazník zaměřený na používané styly vyjednávání.

Meredith Belbin společně se svými kolegy vytvořili dotazník týmových rolí, který má za úkol zjistit, jakou roli jedinec v týmu zastává a preferuje. V dotazníku je sedm sekcí po osmi výrocích. Úkolem respondenta je rozdělit v každé sekci deset přidělených bodů mezi otázky, které nejlépe vystihují jeho chování.

Z hlediska následné klasifikace rozlišuje Belbin (2012) na základě dotazníku:

- **tvůrce,**
- **hledáč zdrojů,**

- **koordinátor,**
- **navigátor,**
- **poradce – hodnotitel,**
- **týmový pracovník,**
- **realizátor,**
- **dokončovatel.**

Dotazník stylů vyjednávání obsahuje 30 sekcí, z nichž každá má dvě varianty. Respondent tedy musí vybrat tu variantu, která nejvíce odpovídá jeho chování a jednání, možnost, která na něj nejvíce sedí. Vyhodnocením testu je preferovaný typ vyjednávání – *soutěživý, spolupracující, kompromisní, vyhýbavý nebo přizpůsobivý.*

Po této skupinové části následovaly individuální strukturované rozhovory, které sestávaly z následujících otázek:

1. *Popište nám stručně svou náplň práce.*
2. *Jak vás vaše současná práce baví / naplňuje?*
3. *Co byste na své práci / firmě změnil a proč?*
4. *Kde se vidíte v následujících 3 – 5 letech? Kam směřujete? Kde se chcete posunout?*
5. *Co by vám pomohlo vaše plány naplnit? Jaké stránky osobnosti potřebujete posílit?*

Konkrétní časový harmonogram celého DC je uveden v tabulce č. 4. 3 a pro všechny termíny byl stejný.

Tab. 4. 3 Časový harmonogram Development Centra

ČAS	AKTIVITA
8:00 - 8,15	Úvodní zahájení DC a představení Talent Programu
8,15 - 8,30	Sebeprezentace - strukturované představení účastníků
8,30 - 9,00	Skupinová modelová situace "Stavebnice"
9,00 - 9,30	Bochumský inventář profesních charakteristik osobnosti (test na motivaci, pracovní chování a soc. kompetence)
9,30 - 9,45	Skupinová modelová situace "Přísluví" (ve 2 skupinách) -

	sledování interpersonálních charakteristik
9,45 - 10,00	Pauza
10,00 - 10,45	LMI - dotazník motivace k výkonu
10,45 - 11,15	Individuální a modelové situace
11,15 - 11,35	Belbinův test týmových rolí
11,35 - 12,00	Test stylů vyjednávání
12,00 - 13,00	Strukturované individuální rozhovory

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě vyhodnocených testů účastníků DC, byly definovány jejich slabé stránky, které je potřeba nadále rozvíjet. Přihlíželo se komplexně k potřebám všech účastníků a byl vytvořen návrh rozvojových aktivit, viz tab. 4.

Po vyhodnocení výsledků dostali téměř všichni účastníci zpětnou vazbu. Několik účastníků DC odmítlo v programu nadále pokračovat, jako důvod uvedli psychickou náročnost programu. Pět lidí navíc odmítlo i zpětnou vazbu, důvod neuvedli.

Tab. 4. 4 Návrh rozvojových aktivit pro účastníky Talent programu GROW

Rozvojová aktivita - 2 dny / trénink	cílová skupina		typ školení
	specialisti	Operátoři	
Podnikové finance pro neekonomy	x	-	Externí
Rozvoj kreativního myšlení	x	-	Externí
Otevřenost změnám, přijetí změn	x	x	Externí
Prezentační dovednosti	x	x	Externí
Rozhodování a řešení problémů	x	X	Externí
Time a Stress Management	x	x	Externí
Týmová práce a spolupráce	x	x	Externí
Sebeřízení, sebemotivace	x	x	Externí
Komunikační dovednosti	x	x	Externí
Firemní kultura, angažovanost	x	x	Externí
Role mistra ve výrobě	-	x	Externí
PC skills - Excel, Word	-	x	Externí

Zdroj: Vlastní zpracování

Na tyto navržené rozvojové aktivity provedla specialistka vzdělávání výběrová řízení a předpokládané náklady vyčíslila na 800.000,-Kč.

4.4 Plánování vzdělávacích aktivit

V předchozí fázi byli na základě diagnostiky silných a slabých stránek účastníků Talentového rozvojového programu GROW identifikovány potřebné vzdělávací aktivity. Vzhledem k vykalkulovaným vysokým nákladům na vybrané potřebné vzdělávací aktivity s ohledem na korporací přidělený roční budget vzdělávacích aktivit, a také na nulovou zkušenost s programem, který je považován víceméně za testovací, rozhodl management o realizaci čtyř vzdělávacích aktivit.

Stanovené cíle vzdělávání

Cílem výběru aktivit bylo vybrat takové vzdělávací aktivity, které budou opodstatněné vzhledem k výběru cílových skupin. Vítězné čtyři vzdělávací aktivity byly vyhodnoceny jako momentálně nejpotřebnější s ohledem na mezery měkkých dovedností u vybraných zaměstnanců s potenciálem, které byly diagnostikovány na základě všech provedených testů. Témata vzdělávacích akcí tak byla cílená na potřeby jak specialistů, tak operátorů. Po celkové analýze silných a slabých stránek účastníků programu, byly nakonec pro obě skupiny vybrány tyto vzdělávací aktivity:

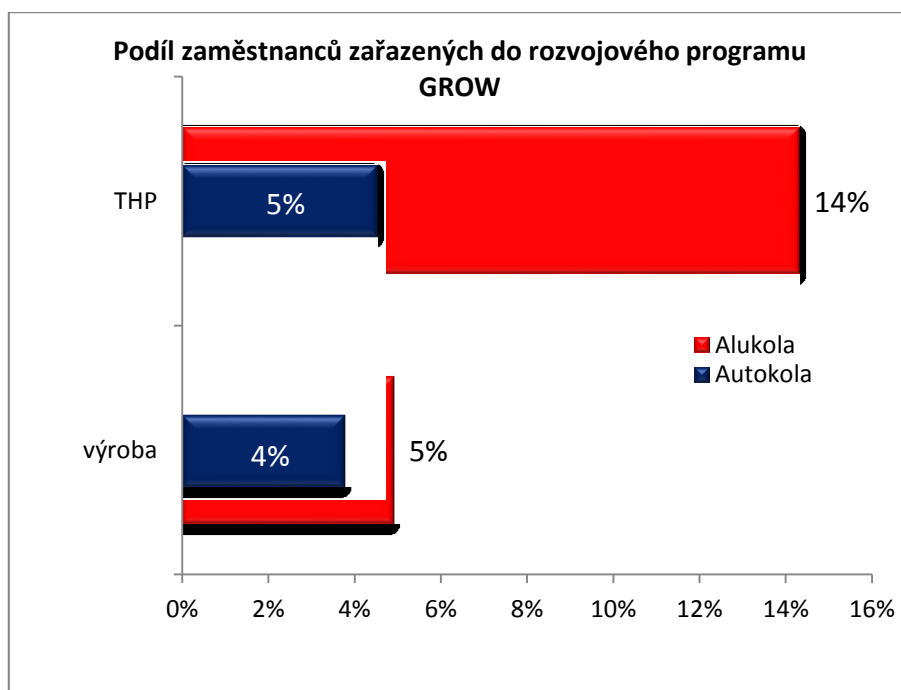
- ***Komunikační dovednosti – pro obě skupiny účastníků*** (cílem je naučit zaměstnance s potenciálem efektivní a asertivní komunikaci, zvládnutí sebe prezentace, naslouchání),
- ***Rozhodování a řešení problémů – pro specialisty*** (cílem je naučit účastníky programu zvládat konfliktní situace, námitky, natrénování asertivní techniky),
- ***Time a Stress management – pro obě skupiny účastníků*** (cílem je seznámit účastníky školení s problematikou řízení času, poznat jejich slabá místa v hospodaření s časem, naučit se překonat prokrastinaci, zvládnout stresové situace, nacvičit relaxační techniky),
- ***Role mistra ve výrobě – pro operátory*** (cílem je budoucí mistry naučit slovní pohotovosti, správně komunikovat s podřízenými, předávat zpětnou vazbu, seznámit je s kompetencemi mistra).

Primárním cílem všech vybraných vzdělávacích aktivit je posunout všechny účastníky programu výše.

Složení a velikost cílové skupiny

Cílovými skupinami byli techničtí specialisté a operátoři, tedy zaměstnanci s potenciálem vykonávat v budoucnu vedoucí pozice, kteří byli vybráni do Talentového rozvojového programu GROW svými nadřízenými na základě svých výsledků a pravidelného ročního hodnocení. Všichni vybraní talenti absolvovali interní Development Center s psychodiagnostikou. Z původního počtu 53 zaměstnanců, postoupilo dále 42 zaměstnanců, z toho 30 operátorů a 12 specialistů. Podíl THP a výrobních zaměstnanců k celkovému počtu zaměstnanců společnosti zachycuje graf č. 4. 1.

Graf 4. 1 Podíl zaměstnanců zařazených do rozvojového programu GROW



Zdroj: Vlastní zpracování

S nabídkou zúčastnit se programu byli osloveni i schopní zaměstnanci s potenciálem nad 50 let, protože jsou to lidé s bohatými životními a pracovními zkušenostmi a pokud se s nimi bude aktivně pracovat, můžeme z nich vychovat schopné manažery nebo seniory specialisty. Průměrný věk všech účastníků programu byl 37,5 let, jak nám zachycuje graf č. 4. 2.

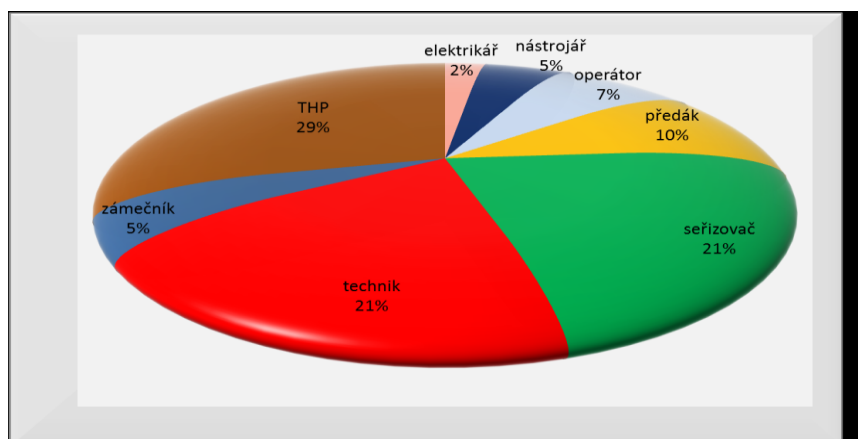
Graf 4. 2 Věkové složení účastníků rozvojového programu



Zdroj: Vlastní zpracování

Z divize Autokola se programu zúčastnilo celkem 14 zaměstnanců s potenciálem, z divize Alukola pak 28 zaměstnanců s potenciálem. Do skupiny operátorů byli zařazeni zaměstnanci z pracovních pozic *operátor*, *seřizovač*, *předák*, *technik*, *nástrojář*, *zámečnick* a *elektrikář*. Mezi specialisty byli zařazeni zaměstnanci z pracovních pozic *technolog*, *procesní inženýr*, *jakostní inženýr*, *konstruktér*, *metrolog* a *asistent výroby*. Celkovou strukturu pracovních pozic zachycuje graf č. 4. 3.

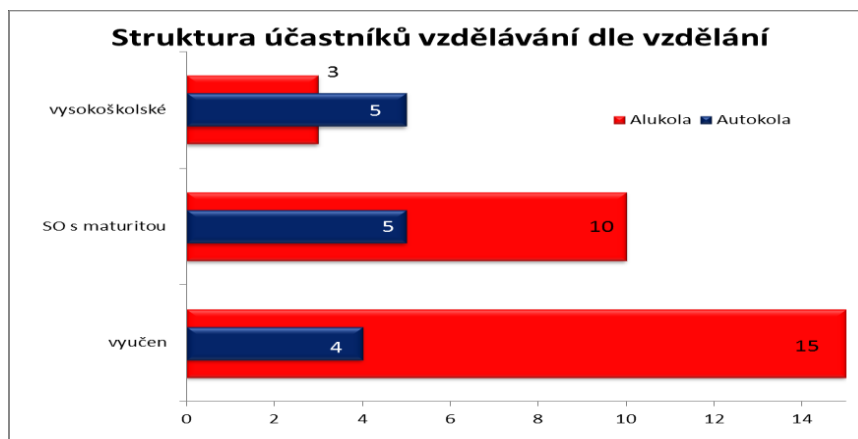
Graf 4. 3 Pracovní pozice účastníků rozvojového programu



Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče vzdělání účastníků, to je zachyceno v grafu č. 4. 4.

Graf 4. 4 *Vzdělání účastníků rozvojového programu*

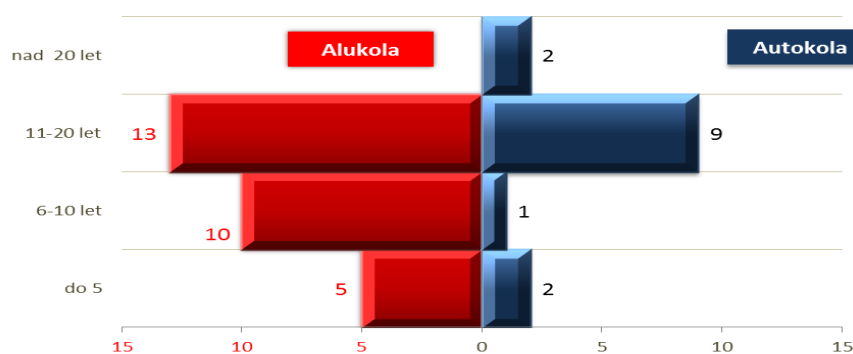


Zdroj: Vlastní zpracování

Nejpočetnější skupinou mezi účastníky jsou zaměstnanci s výučním listem, druhou nejpočetnější skupinou účastníci se vzděláním SOU s maturitou. Nejméně účastníků bylo s vysokoškolským vzděláním. Průměrná délka zaměstnání ve společnosti Maxion Wheels je u účastníků programu 12 let, jak zachycuje graf č. 4. 5. Zajímavostí je rozdíl mezi divizemi, na Autokolech délka zaměstnání činí 15 let, na Alukolech pak pouhých 10 let. Je to dáno historií a celkovou kulturou na obou závodech. Divize Autokola je historicky starší závod, většina zaměstnanců zde pracuje již od vyučení, jsou disciplinovanější, je zde menší fluktuace. Oproti tomu divize Alukola je závod mladší, je zde horší pracovní prostředí, existuje zde větší fluktuace a od toho se odvíjí i tamní kultura. Věková struktura zaměstnanců je zde nižší oproti Autokolům, s tím souvisí i menší disciplinovanost zaměstnanců.

Graf 4. 5 *Délka zaměstnání účastníků rozvojového programu u společnosti*

Účastníci vzdělávání dle délky zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrná mzda účastníků programu skupiny operátorů je 24 133 Kč, skupiny specialistů 34 111 Kč. Všechny tyto údaje byly analyzovány z dokumentů a systémů společnosti.

Z účastníků byly vytvořeny dvě homogenní skupiny, aby nebyly příliš velké rozdíly ve schopnostech a dovednostech, a účastníci tak byli na srovnatelné úrovni. Vzhledem k tomu, že na tento program byly použity dotace z EU, bylo třeba dodržet maximální velikost skupiny 12 lidí. Skupinky tak byly naplánovány pro počet 10 – 12 lidí, operátoři zvlášť a techničtí specialisté zvlášť.

Metody pomocí, kterých chceme dosáhnout cílů

Ohledně metod bylo stanoveno, že se bude jednat o metody mimo pracoviště pro účastníky v menších skupinách. Vzhledem k tomu, že se jedná o dospělé účastníky vzdělávání, kteří již určitými schopnostmi a dovednostmi disponují a pohlíží na vzdělávání již z praktického hlediska, půjde o participativní metody, předpokládající vysokou míru aktivity účastníků, určené pro menší skupiny. Takovéto metody by měly podpořit lepší zapamatování látky. Konkrétní volba metody bude v režii lektora, ale bude se jednat o tréninkové učební metody, které kladou důraz na aktivní získávání vědomostí a schopností. Dále bude využito prvků skupinových prací, řešení případových studií, modelových situací, hraní rolí nebo braimstormingu.

Forma vzdělávání

Společnost disponuje vlastními, plně technicky vybavenými, školicími místnostmi, proto se rozhodla všechny vzdělávací aktivity realizovat v těchto prostorech. Výhodou je, že účastníci tohoto programu nemusí nikde cestovat, mají tyto aktivity přímo v blízkosti svého pracoviště.

Výběr dodavatele a lektora

Vzhledem k tomu, že společnost nemá k dispozici vlastního adekvátního lektora všech těchto vybraných vzdělávacích aktivit, rozhodla se oslovit dodavatele s externími lektory. Při výběru dodavatele bývá většinou prvním kritériem posuzování výhodnosti cena. Ve většině firem většinou dodavatelskou společnost vzdělávání vybírá nákupní oddělení právě na základě ceny. V tomto případě tomu tak nebylo, cena sice byla samozřejmě jedním z hlavních kritérií, ale přihlíželo se i k ostatním faktorům, jako předchozí zkušenosti, recenze z jiných společností, schopnost dodavatelské společnosti individuálně přizpůsobit trénink k vzdělávacím potřebám společnosti a v neposlední řadě i odbornost lektorů provádějících tréninky. Konečnou volbu dodavatelské firmy tak provedlo personální oddělení ve spolupráci s nákupním oddělením. Vybraná firma poskytla tři odborně zdatné lektory, se kterými společnost již v minulosti spolupracovala. Vzhledem k tomu, že byly použity dotace z EU, lektori podepsali se společností pracovní smlouvu a po dobu probíhajících vzdělávacích aktivit, pracovali jako firemní pracovníci na dohodu o pracovní činnosti.

Časový rozvrh

Po konzultaci s vybranými externími lektory jednotlivých vzdělávacích aktivit bylo stanoveno, že v případě aktivit *Komunikační dovednosti* a *Time a Stress management* se bude jednat o cyklus dvou osmihodinových školení, v ostatních případech půjde o jednodenní osmihodinový kurz. Vzhledem k tomu, že společnost v současné době nemá dostatek náhrad za chybějící zaměstnance na směnách, byly kurzy pro operátory organizovány mimo pracovní dobu účastníků, zabránilo se tak výpadkům na pracovištích. V případě specialistů se jedná o THP jednosměnné pracovní pozice. Tyto pracovní pozice nijak nesouvisí s chodem výrobních linek, proto nehrozí tak značné výpadky v době nepřítomnosti těchto zaměstnanců. Pro specialisty proto byly plánovány

vzdělávací aktivity v jejich pracovní době s tím, že se postupovalo jako v případě jejich dovolených, svou práci si dodělávali průběžně v dalších dnech. Pro realizaci vzdělávacích aktivit bylo stanoveno období konce roku 2017 až počátku roku 2018, dle časových možností lektorů a účastníků. Většina účastníků programu pracuje v nepřetržitém provozu, proto bylo důležité naplánovat dobře pro každou aktivitu variabilní časový harmonogram tak, aby měli všichni možnost účasti.

Potřebné materiální i technické vybavení a služby

Společnost disponuje školícími místnostmi s potřebnou technikou. Materiál je již započítán v ceně aktivity a je tak součástí školení.

Způsob evaluace výsledků

Vzhledem k tomu, že jsou vzdělávací aktivity zaměřeny na měkké dovednosti, lze těžko posoudit hloubku nabytých dovedností účastníků.

Evaluace bude zaměřena na *plánování* (stupeň vymezení potřeb a stanovené cíle), *realizaci* (vyhodnocení organizace a řízení aktivit, výběr samotných metod vzdělávání, porovnání skutečných a naplánovaných nákladů), *reakci* (vyhodnocení efektivity jednotlivých aktivit na základě dotazníků spokojeností samotných účastníků), *výsledky* (účinek vzdělávacích aktivit na účastníky, hodnocen jejich nadřízenými).

Plánované náklady na vzdělávací aktivity

Náklady na tyto vzdělávací aktivity budou sestávat z mezd lektorů a doplatků dodavateli vzdělávacích aktivit dle smlouvy, z mezd účastníků skupiny operátorů, kteří mají účast na vzdělávacích aktivitách hrazenou jako práci přesčas, z mezd specialistů, kteří mají účast na vzdělávacích aktivitách hrazenou jako běžnou pracovní směnu a drobného občerstvení pro lektora a účastníky kurzu. Z plánovaných nákladů vzdělávacích aktivit budou odečteny dotace z EU, které byly společnosti přiděleny.

Náklady vzdělávací akce

Při plánování nákladů těchto vzdělávacích aktivit se zohledňovaly dva typy garancí dodavatelské firmě. Lektorovi byla garantována částka 1 988 Kč na hodinu, odměna mu bude vyplacena měsíčně podle skutečně odučených hodin ve výplatním termínu společnosti Maxion Wheels Czech formou DPČ. Garance dodavatelské firmě činí 13 000 Kč za jedno osmihodinové školení. V praxi to vypadá tak, že se lektorovi v daném měsíci spočítají odučené hodiny, vypočte se z toho čistá mzda, která se lektorovi zašle na jeho číslo účtu jako odměna. Dále se spočítají odškolené dny v daném měsíci, které se vynásobí garantovanou částkou 13 000 Kč. Od vypočtené částky se odečte čistá mzda, která byla vyplacena lektorovi v daném měsíci (případě se sečtou všechny čisté mzdy lektorů, kteří v ten měsíc vyučovali) a doplatek, navýšen o DPH 21 %, bude společnosti Maxion Wheels dodavatelskou firmou nafakturován. Od nákladů každého školícího dne bude odečtena dotovaná částka EU. Dotovanou částku pro daný školící den získáme po vynásobení osobohodiny, počtu účastníků v daném dni a počtem hodin školícího dne. Osobohodina je EU stanovena na 144 Kč.

Na základě těchto skutečností byl sestaven plán nákladů na chystané vzdělávací aktivity ve výši 727 140 Kč a je rozepsán v tabulce 4. 5.

Tab. 4. 5 Plánované náklady na vzdělávací aktivity

Plán nákladů na vzdělávací aktivity v tis. Kč		
Vzdělávací aktivity	celkové náklady vzdělávacích aktivit	232,34
	náklady na mzdu operátorů	343,71
	náklady na mzdu specialistů	145,09
	občerstvení	6,00
Celkem		727,14

Zdroj: Vlastní zpracování

Plánované náklady samotné vzdělávací aktivity byly vyčísleny na 232 340 Kč.

Vycházelo se z počtu účastníků, kterých je celkem 42, z toho 12 specialistů a 30 operátorů. Vzhledem k tomu, že se mělo zachovat rozdělení dvou homogenních skupin, byly v případě operátorů naplánovány tři skupinky po deseti účastnících a v případě specialistů jedna dvanáctičlenná skupinka. Každá skupina měla absolvovat celkem pět tréninkových dní (dvě dvoudenní školení, jedno jednodenní). Každý tréninkový den sestával z osmi hodin. Detailní rozpočet plánovaných nákladů těchto aktivit je zachycen v příloze č. 1 této práce.

Jak již bylo zmíněno, lektori pracovali na DPČ. V každém zúčtování byla přesažena částka 2 500 Kč, tudíž bylo lektorům z odměny sraženo a následně odvedeno i pojistné na SP a ZP. Lektori neměli podepsáno prohlášení poplatníka, proto jim byla sražena celá daň. Výpočet odměn lektorů je součástí přílohy č. 2 této práce.

Při výpočtu nákladů na mzdy účastníků programu skupiny operátoři, se vycházelo z průměru základních mezd všech zúčastněných, získaných z interních zdrojů společnosti. Všichni kmenoví zaměstnanci společnosti mají měsíční mzdu, která se vypočte podle vzorce:

$$\text{Základní mzda} \cdot \frac{\text{Odpracovaný počet hodin v daném měsíci}}{\text{Fond pracovní doby v daném měsíci}}$$

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci mají měsíčně různé fondy pracovní doby, použil se, pro výpočty průměrný fond pracovní doby 163,05 hod. Každý účastník absolvoval pět osmihodinových školení, součástí každého školení byla půlhodinová neplacená přestávka na oběd. Celkem tak byla každému účastníkovi přiznána základní mzda v poměrové výši za 37,5 hodin. Dále byl každému účastníkovi skupiny operátorů připočten příplatek za práci přesčas, který činí podle kolektivní smlouvy 25 % průměrného hodinového výdělku. Průměrný hodinový výdělek pro výpočet nákladů mezd byl také použit z průměru všech operátorů. Dle kolektivní smlouvy mají všichni zaměstnanci nárok na prémii 15 %, které se vypočtou z částky základní mzdy a základní mzdy za přesčas. Po přičtení povinného pojistného k finální částce, které musí firma za zaměstnance odvádět, jsme získali mzdové náklady jednoho operátora, které se vynásobily třiceti osobami.

V případě výpočtů mzdových nákladů na vzdělávací aktivity u účastníků skupiny specialistů se postupovalo stejně, s výjimkou přesčasů, které zaměstnancům nebyly připočteny, protože zaměstnanci se vzdělávali ve své pracovní době. Podrobný postup výpočtu mezd operátorů i specialistů je součástí přílohy č. 3 této diplomové práce.

Občerstvení bylo naplánováno na každý školící den v hodnotě přibližně 300 Kč. Naplánováno bylo celkem 20 školících dní.

4.5 Realizace vzdělávacích aktivit

Lektory vzdělávacích aktivit společnost vybrala prověřené a profesně zdatné. Prvopočátkem všeho bylo naplánování termínů vzdělávacích aktivit. Vzhledem ke směnnosti zúčastněných zaměstnanců, bylo nutné naplánovat více termínů v souladu s jednotlivými kalendáři směn. Účastníci programu dostali v předstihu celý harmonogram jednotlivých aktivit, na které se průběžně přihlašovali dle svých časových možností.

Vzdělávací aktivity probíhaly ve školící místnosti společnosti, která je opatřená potřebnou technikou. Vzhledem k tomu, že aktivity probíhaly převážně interaktivní vzdělávací metodou, potřeba učebního materiálu byla minimální. Učební materiál zajišťovala dodavatelská firma. Průběh všech vzdělávacích aktivit monitoroval lektor, který vzápětí předával zpětnou vazbu specialistce vzdělávání společnosti. Ze strany společnosti bylo provedeno několik hospitací ve výuce. Součástí každého školícího dne byla prezenční listina, viz příloha č. 4 této práce.

Po absolvování jednotlivých vzdělávacích aktivit, obdržel vždy každý účastník Certifikát o absolvovaném kurzu. Protože důležitá součást každé realizace programu je jeho samotný transfér, chtěla by společnost v těchto kompetencích účastníky i nadále rozvíjet. Specialistka vzdělávání ve spolupráci s personálním oddělením a manažery jednotlivých účastníků, bude pro tyto zaměstnance s potenciálem vymýšlet další aktivity a úkoly k upevnění těchto nabytých schopností a dovedností. Všichni tito vybraní zaměstnanci budou za

pomoci svého nadřízeného a personalistky zpracovávat svůj vlastní rozvojový plán a stanoví si celoroční cíle.

4.6 Evaluace vzdělávacích aktivit

Hodnocení efektivity jednotlivých školících aktivit

Vzhledem k tomu, že účastníci Talentového rozvojového programu GROW nenabývají v pořádaných vzdělávacích aktivitách konkrétní odborné znalosti a dovednosti, ale „pouze“ trénují měkké dovednosti, je obtížná evaluace hloubky nabytých znalostí. Program dobíhal ještě v měsíci, kdy byla dokončována tato diplomová práce, takže i na nějaké další relevantní závěry či hodnocení je ještě brzy. Jak uvádí většina autorů, dopady rozvojových vzdělávacích programů se projeví až nejdříve po čtyřech měsících od konce vzdělávání. Přesto byla v rámci možností provedena evaluace procesu i výsledků pomocí dotazníků, pozorování i rozhovorů s účastníky rozvojového programu i jejich nadřízenými. Vzhledem ke spokojenosti s dosavadními výsledky Talentového rozvojového programu GROW ze strany společnosti i samotných účastníků programu, proběhne během roku 2018 a začátku roku 2019 druhá část tohoto programu. Při vyhodnocování výsledků je proto třeba tento fakt zohlednit.

Plánování

Značné kompetenční mezery byly shledány v komunikaci, v sebeprezentaci, v řízení vlastního času a zvládání stresu. Pro práci v dnešní hektické době, zvláště na vedoucích a klíčových postech, jsou právě tyto kompetence dosti významné. Z tohoto důvodu byly mezi vzdělávací aktivity zařazeny dvoudenní tréninky *Komunikační dovednosti a Time a Stress management*. Obě aktivity byly pro obě skupiny účastníků a jednalo se o velmi interaktivní aktivity, kdy byli účastníci aktivně zapojeni do různých modelových situací, případových studií a měli možnost osvojit si různé techniky. Na závěr

každého dvoudenního kurzu řešili účastníci nějaký konkrétní samostatný úkol, aby došlo k ověření, jak danou látku pochopili a jak si zvládli naučené techniky natrénovat. Veškerý průběh školení lektoři monitorovali, zaznamenávali pokroky účastníků a následně konzultovali se specialistkou vzdělávání. Další dvě vzdělávací aktivity byly osmihodinové. Specialisté dostali možnost nacvičit nové techniky v kurzu Rozhodování a řešení problémů, což by mohlo být přínosem v jejich pracovních pozicích. Vzhledem k tomu, že u operátorů je neočekávanější postup na pozici mistra, absolvovala tato skupina kurz Role mistra ve výrobě. Všichni zúčastnění, včetně nadřízených účastníků, lektorů, personalistek i specialistiky vzdělávání hodnotili zpětně výběr aktivit jako opodstatněný. Stanovené cíle výběru vzdělávacích aktivit byly naplněny, všichni účastníci se aktivně zapojili do všech aktivit až s nečekaným nadšením. Zda však tyto nově osvojené techniky a dovednosti uplatní ve své pracovní praxi, teprve ukáže čas.

Realizace

Největším problémem celého programu se ukázalo dodržení zarezervovaných termínů účastníky. Personálním oddělením byly vždy naplánovány podle směnných kalendářů účastníků možné termíny na měsíc dopředu, které byly elektronickou poštou účastníkům rozeslány. Ti se pak na termíny přihlašovali a personální oddělení podle naplněnosti termínů, následně domlouvalo termíny s lektory. Pokud byl termín lektory potvrzen, účastníci obdrželi pozvánku. Vzhledem k tomu, že se začaly vyskytovat problémy s docházkou, kdy účastníci aktivit své termíny zapomínali, byl zintenzivněn postupně během realizace způsob předávání informací. Účastníci obdrželi pozvánku měsíc dopředu po potvrzení termínu lektory, ale v týdenních intervalech jim ještě chodila připomínka. Tři dny před termínem byli účastníci ještě upomenuti svým nadřízeným. Díky nedisciplinovanosti účastníků vzdělávacích aktivit, došlo i k překročení plánovaných nákladů. Pokud se stalo, že se účastník předem omluvil, dal se ještě sehnat náhradník, případně i změnit termín. Bohužel docházelo k situacím, že přihlášení účastníci bez jakékoliv předchozí omluvy nedorazili. Tak se stávalo, že se tréninková školení uskutečnila pouze se čtyřmi účastníky, což sice pro samotné účastníky bylo určitě přínosem, ale pro firmu z hlediska nákladů značně neefektivní. Dotace,

kteé jsou v závislosti na počtu účastníkú, tak byly menší než plánované, ale náklady dodavatelské firmě byly stejné, protože ty jsou v závislosti na tréninkovém dni. Díky těmto okolnostem tak bylo i více realizovaných termínú a tím i vyšší náklady vzdělávacích aktivit.

Rozepsané skutečné náklady za vzdělávací aktivity, včetně rozepsaných dotací, jsou součástí přílohy č. 5 této diplomové práce.

Skutečné náklady se oproti plánovaným navýšily o 193 062 Kč a to hlavně díky navýšení počtu školících dní a slabé naplněnosti realizovaných termínú. Porovnání plánovaných a skutečných nákladú je zobrazeno v tabulce č. 4. 6.

Tab. 4. 6 Plánované a skutečné náklady na vzdělávací aktivity

Plán nákladú na vzdělávací aktivity v tis. Kč			Skutečné náklady na vzdělávací aktivity v tis. Kč		
Vzdělávací aktivity	celkové náklady vzdělávacích aktivit	232,34	Vzdělávací aktivity	celkové náklady vzdělávacích aktivit	424,15
	náklady na mzdu operátorú	343,71		náklady na mzdu operátorú	343,71
	náklady na mzdu specialistú	145,09		náklady na mzdu specialistú	145,092
	občerstvení	6,00		občerstvení	8,05
Celkem		727,14	Celkem		921,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdíl mezi plánovanými a skutečnými náklady není zanedbatelný, vzhledem k ročním výdajú společnosti na vzdělávání zaměstnancú však akceptovatelný. Jednalo se o testovací program, nebylo jisté, zda prvotní nadšení účastníkú po čase neodpadne a zda neukončí svou účast v rozvojovém vzdělávacím programu předčasně. Zvláště operátoři nejsou na obdobné aktivity zvyklí, většina z nich se akce tohoto formátu zúčastnila poprvé.

Reakce

Všichni účastníci po skončení každé aktivity byli požádání, aby vyplnili dotazník vyhodnocení vzdělávací aktivity, který je součástí přílohy č. 6. Cílem dotazníku bylo zjistit osobní reakce a pocity účastníkú k právě proběhlé akci a na základě toho, zjistit efektivitu proběhlého tréninku. Dotazník se skládal z šestnácti otázek, které se vztahovaly k obsahu školení, prezentace a formy

výuky, organizačního zajištění akce, osobnosti lektora, studijních materiálů a přínosů. Hodnotit mohli účastníci na škále od 1 do 4, čím vyšší známka, tím lepší hodnocení. V dotazníku bylo 16 otázek a maximální počet bodů v dotazníku byl 64. Každý dotazník byl vyhodnocen samostatně podle indexu efektivity. Nejnižší hodnocení dotazníku se blížilo 70%, což je hranice dostatečné efektivity, žádné hodnocení tuto hranici však nepodkročilo. Průměrné procento efektivity jednotlivých aktivit vyhodnocené všemi účastníky se pohybovalo kolem 95 %. Vyhodnocené dotazníky jsou součástí přílohy č. 7.

Tato úroveň hodnocení se nezabývá získanými vědomostmi a dovednostmi, ale pouze zkoumá, jak se účastníci během školicích aktivit cítili a jestli jim tyto tréninky něco přinesly. Účastníci vzdělávací aktivity nehodnotili ihned po skončení každé akce, ale s odstupem přibližně čtrnácti dní, aby měli čas na vstřebání dojmů a nebyli čerstvě ovlivněni jejich vztahem s lektorem. Přesto jejich hodnocení bylo vysoké a realizované vzdělávací aktivity se ukázaly jako efektivní. Vzhledem k tomu, že se jedná o subjektivní pocity účastníků, je třeba brát tyto informace trošku s nadhledem. Na druhou stranu, účastníků bylo celkem 42, což není zas tak málo, aby se z výsledků nedalo vycházet. Pravdou také je, že všichni tři lektori byli velice příjemní, aktivní a tréninky prováděli poutavou formou. Na základě indexu efektivity vyšly všechny realizované vzdělávací aktivity jako efektivní, proto se autorka diplomové práce zaměřila i na vyhodnocení jednotlivých odpovědí u každého školení.

U školení *Time a Stress management*, jak je patrné z grafu v příloze č. 9, mělo nejvíce hodnotitelů problém s uplatněním získaných poznatků v praxi. Jednalo se zejména o hodnocení operátorů, což je pochopitelné k jejich dosavadní praxi a pracovní pozici, jež zastávají. Tohle zjištění by mělo být stimulem pro jejich nadřízené a personalisty, kteří by jim měli pomoci, formou rozšíření kompetencí nebo takovými pracovními úkoly, aby mohli získané dovednosti postupně převést do praxe. Celkově byli s touto vzdělávací aktivitou, lektorem i tempem výkladu spokojeni. Vzhledem k počtu 42 účastníků bylo nejvyšší možné hodnocení u každé otázky 168 bodů, otázka ohledně uplatnitelnosti v praxi měla ohodnocení pouze 146 bodů. Obdobně dopadlo hodnocení školení *Komunikační dovednosti*, které je zobrazeno v grafu přílohy č. 9. Účastníci látku vstřebali, ale opět si neuměli reálně představit implementaci

technik do praxe. Z celkového možného počtu bodů 168, tato otázka získala nejmenší bodové ohodnocení ze všech otázek, a to 145 bodů.

Školení *Role mistra* se zúčastnilo 30 operátorů, tzn., maximální bodové hodnocení u každé otázky bylo 120 bodů. I v tomto případě byla nejméně ohodnocena otázka uplatnitelnosti v praxi, jak zachycuje graf v příloze č. 9, bodové ohodnocení u ostatních otázek bylo téměř vyrovnané. Poslední školení *Řešení problému*, bylo pro dvanáct specialistů, každá otázka tak mohla být ohodnocena maximálně 48 body. Zde se projevila jistá profesní zkušenost oproti operátorům, otázka uplatnitelnosti v praxi byla ohodnocena 45 body ze 48. Je vidět, že pracovníci THP již nějakými školeními a tréninky během své praxe prošli a dokážou tak i nově natrénované poznatky a techniky lépe v praxi uplatnit. Tato skupina účastníků měla problém se srozumitelností obsahu školení a úrovní studijních materiálů, jak je patrné z grafu přílohy č. 9. Celkově byli se školením spokojeni.

Výsledky

Aby mohlo být vyhodnoceno, zda se změnilo nějak chování účastníků programu po absolvování vzdělávacích aktivit, provedla autorka této diplomové práce rozhovor s nadřízenými účastníků. Nadřízeným byly položeny následující otázky:

- ***Do jaké míry využívá pracovník získané poznatky v praxi?***
- ***Nakolik se zaměstnanec lépe orientuje v problematice?***
- ***Do jaké míry zaměstnanec lépe řeší své pracovní úkoly?***
- ***Do jaké míry mělo školení vliv na kvalitu jeho práce?***
- ***Jak moc se u něj změnil jeho přístup k problematice?***
- ***Nakolik chcete pracovníka rozvíjet v měkkých dovednostech?***

Většina nadřízených argumentovala tím, že je ještě brzy hodnotit nějaké výsledky, dopady se poznají až po delší době. Téměř všichni nadřízení se však shodli na tom, že většina účastníků programu začala být více aktivní, někteří se začali dobrovolně zapojovat do různých pracovních diskusí, podílejí se více na firemních inovacích a mají zodpovědnější přístup ke své práci.

Vzhledem ke krátké době od ukončení poslední vzdělávací aktivity nelze však jednoznačně posoudit účinek vzdělávání na výkon jedinců či oddělení. Všichni účastníci budou po celou další etapu tohoto rozvojového programu GROW pod drobnohledem svých nadřízených i personalistů, kteří budou pozorovat, zda se změnilo jejich pracovní chování. Budou pozorováni při svých rozhodováních, při reakcích na určité situace, při aplikaci nově nabytých dovedností a technik ve své práci.

4.7 Celkové zhodnocení rozvojového talentového programu GROW

Talentový rozvojový program GROW byl testovacím projektem, jehož cílem bylo připravit angažované zaměstnance na budoucí klíčové a vedoucí pozice z vlastních řad. Program měl původně skončit začátkem roku 2018, ale nakonec vedení podniku rozhodlo, že poběží ještě druhá etapa, která skončí v lednu 2019. Tímto je rozvojový program ve své polovině, v březnu 2018 byla ukončena jeho první část.

Finanční vyhodnocení

Celý tento rozvojový vzdělávací program pro zaměstnance s potenciálem sestával ze dvou částí. Z Development Centra, kde se diagnostikovali silné a slabé stránky kandidátů tohoto programu a následně z vybraných vzdělávacích aktivit, které měly posílit zjištěné slabiny v kompetencích účastníků. I náklady celého programu jsou proto rozděleny na náklady DC a náklady vzdělávacích aktivit, viz tabulka č. 4. 7.

Tab. 4. 7 Celkové náklady rozvojového vzdělávacího programu GROW

Rozvojový program GROW - skutečné celkové náklady v tis. Kč		
Development Centrum	náklady na mzdu interních školitelů	21,28
	náklady na mzdy operátorů	55,00
	náklady na mzdy specialistů	27,42
	občerstvení	1,50
Vzdělávací aktivity	celkové náklady vzdělávacích aktivit	424,15
	náklady na mzdu operátorů	343,71
	náklady na mzdu specialistů	145,092
	občerstvení	8,05
Celkem		1026,202
Náklady na 1 účastníka		24,43

Náklady na DC sestávaly ze mzdových nákladů zúčastněných operátorů a specialistů a drobného občerstvení. Do těchto nákladů byly započteny i implicitní náklady interních školitelů, kterými byla personalistka, specialistka vzdělávání a studentka trainee programu. Všechny tři zaměstnankyně byly účastny všech pěti termínů po pěti hodinách. Jejich mzda byla vyčíslena na 21 280 Kč. Občerstvení na každém termínu bylo vždy v hodnotě 300 Kč. Náklady na mzdy operátorů byly vyčísleny z průměrné základní mzdy všech kandidátů, použit byl průměrný měsíční fond 163,05 hodin. Celková částka nákladů sestávala z poměrové části základní mzdy (každý účastník strávil v DC 5 hodin), příplatku za práci přesčas a prémie 15 % z poměrové části základní mzdy. K celkové částce bylo ještě připočteno povinné pojistné za zaměstnavatele, to celé vynásobené 36 operátory. U specialistů byly mzdové náklady vyčísleny obdobně s tím rozdílem, že neměli započten příplatek za přesčas, jelikož se DC účastnili ve své pracovní době. Výsledná částka byla vynásobena 17 specialisty. Celkové náklady za DC byly vyčísleny na 105 200 Kč.

Náklady na vzdělávací aktivity byly již vyčísleny výše, v kapitole Evaluace vzdělávacích aktivit. Celkem byly náklady první části rozvojového programu GROW, po odečtu dotací, vyčísleny na 1 026 202 Kč. Abychom mohli vyčíslit náklady na jednoho účastníka rozvojového programu, musíme však dopočítat zbývající náklady související s tímto programem, které očekáváme v průběhu letošního roku. K dosavadním nákladům proto započítáme náklady na vzdělávací aktivity, které budou v průběhu roku 2018 realizovány. Vzhledem k tomu, že bude mít opět každá skupina dvě dvoudenní a jedno jednodenní školení a podmínky garancí i dotací zůstanou stejné, můžeme vycházet z nákladů z předchozích vzdělávacích aktivit. Pro porovnání byly spočteny náklady ideální varianty, kdy se předpokládá disciplinovanost účastníků a dodržení termínů, a náklady horší varianty při nedisciplinovanosti účastníků. Obě varianty jsou zachyceny v tabulce č. 4. 8.

Tab. 4. 8 Celkové náklady rozvojového vzdělávacího programu GROW, včetně roku 2018

Rozvojový program GROW - celkem včetně roku 2018 v tis. Kč			Rozvojový program GROW - celkem včetně roku 2018 v tis. Kč		
ideální varianta			horší varianta		
Development Centrum	náklady na mzdu interních školitelů	21,28	Development Centrum	náklady na mzdu interních školitelů	21,28
	náklady na mzdy operátorů	55,00		náklady na mzdy operátorů	55,00
	náklady na mzdy specialistů	27,42		náklady na mzdy specialistů	27,42
	občerstvení	1,50		občerstvení	1,50
Vzdělávací aktivity	celkové náklady vzdělávacích aktivit	424,15	Vzdělávací aktivity	celkové náklady vzdělávacích aktivit	424,15
	náklady na mzdu operátorů	343,71		náklady na mzdu operátorů	343,71
	náklady na mzdu specialistů	145,092		náklady na mzdu specialistů	145,092
	občerstvení	8,05		občerstvení	8,05
Dosud náklady celkem		1026,20	Dosud náklady celkem		1026,20
Vzdělávací aktivity v roce 2018	celkové náklady vzdělávacích aktivit	232,34	Vzdělávací aktivity v roce 2018	celkové náklady vzdělávacích aktivit	424,15
	náklady na mzdu operátorů	343,71		náklady na mzdu operátorů	343,71
	náklady na mzdu specialistů	145,09		náklady na mzdu specialistů	145,09
	občerstvení	6,00		občerstvení	6,00
Development Centrum	náklady na mzdu interních školitelů	21,28	Development Centrum	náklady na mzdu interních školitelů	21,28
	náklady na mzdy operátorů	45,84		náklady na mzdy operátorů	45,84
	náklady na mzdy specialistů	19,36		náklady na mzdy specialistů	19,36
	občerstvení	6,00		občerstvení	8,05
Celkem		1845,82	Celkem		2039,68
Náklady na 1 účastníky		43,95	Náklady na 1 účastníky		48,56

Zdroj: Vlastní zpracování

Po ukončení celého rozvojového vzdělávacího programu GROW bude potřeba provést evaluaci získaných schopností a dovedností účastníků, aby se zjistila efektivita celého programu. K této diagnostice bude použita opět metoda DC. Opět bude pět termínů po pěti dnech, počet účastníků bude celkem 42, podrobnější rozpis je součástí přílohy č. 3. Celkový finanční rozdíl mezi oběma variantami je 193 860 Kč. Vzhledem k tomu, že se mohou vyskytnout jakékoliv nepředvídatelné okolnosti, použijeme pro náš propočet na jednoho účastníka variantu horší, tedy celkové náklady 2 039 680 Kč. Po vydělení počtem účastníků nás jeden účastník absolvující tento rozvojový vzdělávací program bude stát celkem 48 560 Kč.

Vyhodnocení ze strany účastníků vzdělávacího programu

Další metodou evaluace tohoto programu byl rozhovor se všemi účastníky programu, který autorka práce postupně prováděla v průběhu dvou týdnů po ukončení všech vzdělávacích aktivit první etapy. Účastníci dostali následující otázky:

- ***Jak jste byl celkově spokojen s programem GROW?***
- ***Co očekáváte od účasti v tomto programu?***
- ***Ohodnoťte souhrnně obsah školení.***
- ***Do jaké míry reálně uplatňujete poznatky v praxi?***

- ***O jaké školení, s ohledem na Vaši práci, máte zájem?***

Spokojenost s programem potvrdili všichni účastníci, zatím nikdo nemá v plánu program předčasně opustit. Na druhou otázku byly různé pohledy. Někdo si od účasti v programu sliboval, že se zdokonalí ve svých dovednostech a něco nového se naučí, někteří účastníci očekávali osvojení si nových technik a dovedností, které by jim usnadnily určité pracovní procesy. Většina účastníků si od programu slibuje svůj budoucí kariérní postup, ne všichni však stojí o postup vertikální, hlavně operátoři touží spíše po postupu specializačním, kdy by se stali technickými specialisty. Obsah školení hodnotili všichni pozitivně. Operátoři si teorii chválili, obavy měli ze samotné uplatnitelnosti získaných poznatků ve své praxi. Namítali, že v pozici seřizovače nemohou vůči ostatním operátorům nabyté poznatky ze školení Role mistra nijak uplatnit. Specialisté spíše řešili povrchnost některých školení, uvítali by znalosti více do hloubky. Zde je zřetelná větší propast mezi oběma skupinami, kdy specialisté disponují mnohem většími kompetencemi než operátoři. Někteří specialisté také poukázali na fakt, že ne vždy je možné použít v praxi například metodu výběru osobností, jelikož momentální nabídka pracovníků je omezena a je proto třeba pracovat s tím, co je. Nejvíce účastníky zaujalo školení, Time a Stress management, kdy se většina shodla, že poznatky z tohoto školení jsou schopni uplatnit v praxi. Nejvíce účastníků mělo zájem o školení Sebeřízení a sebemotivace, které je vzhledem k identifikované potřebě na tento rok i naplánováno. Mezi dalšími školeními, o které měli účastníci zájem, bylo například školení na rozvoj kreativity a inovací, týmová spolupráce nebo řešení konfliktních situací.

Přínos rozvojového vzdělávacího programu GROW

Po celou dobu existence každé firmy dochází neustále k nějakým změnám, ať už plánovaným či neplánovaným, kterým firmy musí čelit. V souvislosti s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce, si firmy pomáhají, jak umí. Bohužel v poslední době stále častěji dochází mezi konkurenčními firmami k přetahování si zaměstnanců navzájem. Firmy se snaží potenciální zaměstnance přeplatit, a pokud se jim to podaří, přetáhnutí zaměstnanci si většinou sebou postahují i několik dalších kolegů. Během

implementace rozvojového vzdělávacího programu GROW, společnost takto nečekaně přišla o tři mistry, které musela v co nejkratším termínu kvalifikovaně nahradit, aby nedošlo k jakémukoliv narušení výroby. Jednoho mistra společnost přijala z venku, dva mistry získala právě z účastníků rozvojového programu GROW. Vybráni byli účastníci, kteří doposud dosahovali nejlepších výsledků při aktivitách a závěrečných ověřovacích testech absolvovaných aktivit. Oba postoupili na pozici mistra na odděleních, kde doposud pracovali, tudíž výhodou byla znalost prostředí, pracovních procesů i kolegů. Každý z nich byl zaučen kolegou mistrem ze stejného oddělení, zaučení proběhlo na čtyřech směnách – dvou ranních, dvou odpoledních. Zaučující mistr měl tyto čtyři směny v rámci přesčasu, navíc dostal odměnu 1000 Kč. Náklady na jednoho, takto získaného mistra tedy činí 59 970 Kč, jak je patrné z tabulky č. 4.9. Nový mistr bude v rozvojovém vzdělávacím programu pokračovat i nadále, proto se vycházelo z celkových nákladů celého programu. Použila se horší varianta, cílové náklady by tak mohly být i nižší. Oba noví mistři mimo pokračování ve stávajícím programu GROW budou zařazeni do programů mistrů, takže budou mít možnost své kompetence stále více rozšiřovat. Součástí programu mistrů bývají dvoudenní workshopy mistrů, kde se mistři učí interaktivní formou novým technikám vedení podřízených, koučinků apod.

Tab. 4. 9 Náklady na nového mistra získaného z rozvojového vzdělávacího programu GROW

Náklady na mistra získaného z programu GROW v tis. Kč	
Vzdělávací program celkem/osobu	48,56
Odměna zaučující mistr	1,34
ZM zaučující mistr za 30 h (4 směny)	5,52
Prémie 15 %	0,828
Příplatek přesčas 25 % z průměrné mzdy	2,1
Příplatek za odpolední směnu (4,5 Kč/h)	0,0675
Celkem mzda zaučujícího mistra	8,5155
Celkem včetně povinných odvodů	11,41
Celkem náklady na nového mistra	59,97

Zdroj: Vlastní zpracování

Třetího mistra společnosti našla personální agentura, kterou si společnost najímá na hledání THP zaměstnanců. Agentuře se platí 2,5 násobek platu hledané pracovní pozice, minimálně však 70 000 Kč. S pracovníkem je vedeno dvouhodinové výběrové řízení, kterého se účastní personalistka a personální manažerka. Dále musí nový zaměstnanec absolvovat pětihodinové

vstupní školení, které má hrazeno jako práci přesčas. Školení provádí personalistka, specialistka vzdělávání, inženýr kvality a pracovník bezpečnosti. I tyto alternativní náklady je třeba započítat. Vzhledem k tomu, že nový člověk z venku nezná prostředí firmy, pracovní procesy, stroje ani místní kulturu, byl nový mistr přiřazen na směnu k zaučujícímu mistrovi, kde celý měsíc přihlížel a zaučoval se. Měsíční mzda mu však byla vyplacena celá, včetně povinných příplatků a prémie. Zaučující mistr dostal odměnu za zaučení 1000 Kč. Náklady na nového mistra z venku jsou zobrazeny v tab. č. 4. 10, detailnější rozpis nákladů je součástí přílohy č. 8.

Tab. 4. 10 Náklady na nového mistra přijatého zvenčí

Náklady nového zaměstnance na pozici mistra v tis. Kč	
Celkové náklady na nového mistra přijatého z venku	
Poplatek personální agentuře	70
Odměna za zaškolení	1,34
Měsíční mzda v době zaškolení	48,735
Výběrové řízení + vstupní školení - mzdy	3,649
Vstupní školení - mzda zaměstnance	1,521
Celkem	125,245

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné z obou tabulek, výhodnější pro společnost je vychovat si mistra ze svých řad. V tomto případě byla vypočítána úspora 65 275 Kč. Náklady se samozřejmě mohou měnit v závislosti na požadované pracovní pozici, mzdách na konkrétních pozicích, příplatcích, potřebám zaškolení, měnících se hodinových průměrech, měsíčnímu fondu apod.

Dalším přínosem byla zvýšená motivovanost účastníků rozvojového vzdělávacího programu po služebním postupu jejich dvou kolegů na pozici mistra. Zaměstnanci viděli, že možnost kariérního postupu je reálná a v případě snažení se dá posunout výše i z pracovní pozice operátora. Pochopili tak, že účast v rozvojovém vzdělávacím programu má smysl. Zaměstnanci pak byli více snaživí, začali přicházet s novými nápady, s novými řešeními.

5 Návrh změn a doporučení

Tato kapitola obsahuje návrhy a doporučení vedoucím zaměstnancům společnosti Maxion Wheels Czech s.r.o. V kapitole jsou uvedeny přednosti

rozvojového vzdělávacího programu GROW a doporučení pro možné budoucí vylepšení efektivity tohoto programu.

Problém – nabírat na vedoucí pozice nové zaměstnance nebo investovat do výchovy stávajících

Společnost Maxion Wheels Czech zvažovala, zda je pro ně celkově výhodnější připravit si na klíčové a vedoucí pozice zaměstnance v rámci společnosti nebo hledat odborníky mimo firmu.

Doporučení - Jak již bylo výše vyčísleno, z ekonomického hlediska je pro společnost efektivnější připravit si budoucí vedoucí nebo klíčové pracovníky ze svých řad, v rámci společnosti. Je pochopitelné, že absolvováním jednoho rozvojového programu, z potenciálů odborníky neuděláme, ale můžeme účastníkům znatelně rozšířit jejich kompetence. Pro vedoucí pozice totiž nestačí pouze hard skills, je třeba dostatečně disponovat i měkkými dovednostmi. Kalkulací nákladů bylo zjištěno, že přestože budeme talenty v rámci firmy ještě dále rozvíjet, finančně se to společnosti stále vyplatí oproti nákladům na přijetí nového zaměstnance. Navíc, pokud se společnosti podaří rozvojový program co nejlépe zefektivnit, vložené investice se jim v přidané hodnotě v budoucnu vrátí. Rozvoj vlastních zaměstnanců však má, kromě ušetřených financí, i své další výhody. Vlastní zaměstnanci znají dobře prostředí firmy, znají firemní filozofii i kulturu, pracovní procesy, stroje, technickou dokumentaci apod. Mohou tak na tyto základy nabalovat další poznatky, znalosti a dovednosti. Zaměstnanec, který nastoupí z venku, se s tímto vším musí od základů seznamovat. Tím ztrácí čas, který společnost stojí peníze. Samozřejmě, že přijetí nového pracovníka z venku má také své výhody. Nový zaměstnanec netrpí provozní slepotou a může vnést do zaběhlých firemních procesů nové poznatky a nápady. Na druhou stranu, když přijímáme nového pracovníka z venku, nevíme, co od něj můžeme čekat. Na výběrových řízeních mají zájemci o pracovní místo tendenci předvést se v co nejlepším světle, skutečnost však často bývá poněkud odlišná. K zjištění těchto faktů sice slouží zkušební doba, ale pokud se zaměstnanec neosvědčí, stávají se investice spojené s nábořem a zaškolováním ztrátové. Další finance pak společnost musí investovat do nového náboru a zaškolování. Zapojením stávajících

zaměstnanců s potenciálem do vzdělávacího rozvojového programu si je i částečně pojistíme. Do programu zapojení zaměstnanci mají pocit, že firma o ně stojí a většinou zaměstnanci, kteří chtějí v programu pokračovat, chtějí nadále i setrvat ve společnosti. Účast v takových programech navíc posiluje vztah a vazbu k firmě. Z testů, provedených v Development Centru, vyplynulo, že zaměstnanci nemají rádi změny. Pokud je tedy budeme interně zapojovat, je velká pravděpodobnost, že nebudou hledat jiné zaměstnání a ve firmě zakotví. Rozšiřováním kompetencí zaměstnancova cena na trhu práce roste, je proto v zájmu společnosti, udržet si tyto investice a pracovat na rozvoji zaměstnancovy kariéry či specializace. V současné době, kdy se situace na trhu práce změnila, poptávka po práci převyšuje nabídku a kvalifikovaných, hlavně technicky zdatných, zaměstnanců je nedostatek, vyplatí se rozhodně společnosti investovat do rozvojového vzdělávacího programu pro zaměstnance s potenciálem.

Problém – nevyrovnanost v kompetencích operátorů a specialistů

V průběhu realizace vybraných vzdělávacích aktivit pro zaměstnance s potenciálem byla vypořádována nesourodost mezi kompetencemi obou skupin účastníků, specialisté oproti operátorům disponovali vyšší úrovní schopností a dovedností.

Doporučení – Monitorováním účastníků při jednotlivých vzdělávacích aktivitách byl spatřen značný rozdíl v úrovni kompetencí obou skupin. Přestože složení tréninkové skupiny bylo homogenní, tzn. vždy skupina operátorů a skupina specialistů zvlášť, struktura školení byla pro obě skupiny stejná. Při identifikování vzdělávacích potřeb metodou DC byly diagnostikovány silné a slabé stránky účastníků rozvojového vzdělávacího programu a kompetence, které je třeba u účastníků rozšířit. Vybraná byla školení na rozšíření těch kompetencí, které byly vyhodnoceny u všech účastníků jako nejslabší. Přestože určitou kompetenci měli slabou všichni účastníci a na základě toho se vybralo tematické tréninkové školení, ukázalo se, že každá skupina potřebuje rozvoj stejné kompetence jinou formou. Specialisté již jistě zkušenosti se vzděláváním a školeními měkkých dovedností mají. Operátorům schází základy měkkých dovedností. Dosud absolvovali vesměs odborné školení spojené s pracovní

pozicí a zákonná školení. Nejsou trénování v základních technikách komunikace, prezentace apod. Specialisté, přestože rozvoj komunikace a prezentace potřebují také, základní techniky ovládají a potřebují tyto kompetence rozvíjet jiným směrem, než operátoři. Někteří specialisté v poznámce dotazníku spokojenosti zmiňovali právě povrchnost některých školení, kdy byla prezentována všeobecně známá fakta. V další etapě rozvojového vzdělávacího programu jsou opět, pro obě skupiny, naplánovaná dvě stejná dvoudenní tréninková školení na rozšíření stejných kompetencí. Pro větší efektivitu těchto vzdělávacích aktivit autorka práce doporučuje témata zachovat, ale strukturu a obsah tréninku udělat individuální, pro každou skupinu zvlášť. Pro operátory by měl být trénink detailnější, pomalejší a pochopitelnější. Pro specialisty může být zvolena náročnější a svižnější forma, s širším záběrem technik a poznatků. Vzhledem k tomu, že lektori připravují tréninky individuálně dle potřeby zadavatele, nevzniknou tak společnosti žádné další náklady na požadované změny.

V budoucnu by možná bylo vhodné program obdobného rázu uskutečnit spíše pro operátorské pozice. Zaměstnanci na THP pozicích se účastní různých školení v průběhu roku i přesto, že nejsou účastníky žádného konkrétního vzdělávacího programu. Stanovují si cíle a za pomoci svých nadřízených si nastavují svůj rozvojový plán. Mohou se tak připravovat na vedoucí pozice i v rámci těchto rozvojových plánů, kdy si mohou sami stanovit potřeby rozvoje a podle toho se přihlásit na různá školení.

Operátoři tolik možnosti nemají, většinou se jim ani nikdo nijak zvlášť nevěnuje. Málo kdo z nich pomýšlí na nějaké postupy na vyšší posty. Proto by bylo vhodné, věnovat těmto zaměstnancům více pozornosti a hledat mezi nimi takové pracovníky, kteří mají zájem a potenciál dále se rozvíjet. Tito talenti by pak měli být do rozvojového vzdělávacího programu zařazení.

Problém – výpadky účastníků programu ze zarezervovaných termínů

Skutečné náklady na vzdělávací aktivity překročily plán z důvodu malého počtu účastníků v tréninkových školeních. Dotace z EU na takový trénink pak byly nižší, ale náklady zůstaly stejné. Navíc se muselo realizovat i více termínů.

Doporučení – V tomto ohledu byli více problémoví specialisté. Specialisté byli ve výhodě, že tréninky navštěvovali v rámci své pracovní doby, přesto se na přihlášené termíny nedostavovali, někdy i bez řádné omluvy. V případě specialistů autorka práce doporučuje jejich nadřízeným sjednat taková opatření, aby k neomluveným absencím na vzdělávacích aktivitách již nadále nedocházelo. Za neomluvené absence by měli mít finanční postih, v případě dvou neomluvených absencí by měli být z programu vyřazeni. Od specialistů, kteří se účastní rozvojového vzdělávacího programu, se očekává, že se v budoucnu posunou na posty manažerů oddělení. Proto by tito vybraní talenti měli jít všem příkladem svou zodpovědností a přístupem. Pokud tito zaměstnanci nemají dostatečnou sebekázeň, nemohou řídit další lidi.

Operátoři byli oproti specialistům v nevýhodě, protože se vzdělávacích aktivit zúčastňovali ve svém volném čase. Operátoři dělají v nepřetržitém provozu, což je už samo o sobě dosti náročné. Jejich směnný režim je složen z cyklu dvou ranních směn, dvou odpoledních směn a dvou nočních směn. Poté mají dva dny volna a opět se celý cyklus znova opakuje. Je proto trochu pochopitelné, že se jim v těch dvou volných dnech, před odpolední nebo před noční směnou nechce jezdit do práce ještě na školení. V případě těchto účastníků autorka práce doporučuje zjistit, zda by operátoři více neocenili, pokud by se vzdělávacích aktivit mohli zúčastňovat také ve své pracovní době. Řešením by mohly být náhrady agenturními zaměstnanci. Účastníci programu by se tak na termín mohli zarezervovat buď ve svém volnu a mít školení placeno v rámci přesčasu, nebo ve své pracovní době a školení by měli placeno jako běžnou pracovní směnu. V tomto případě by agentura práce, se kterou společnost spolupracuje, za účastníka dodala náhradu. Agentury pro tento případ nepravidelných výpadků mají tzv. skokany, kteří pracují na DPČ a na směny docházejí nepravidelně, jen dle momentální potřeby. Tito zaměstnanci tak nemají placeny přesčasy, proplácí se jim jen skutečně odpracované hodiny. Agentuře se tak proplácí jen hodinová mzda za pracovníka, navýšena o povinné odvody. Navýšení na jednoho účastníka vzdělávacího rozvojového

programu by sice bylo 5 239 Kč za 37,5 hodin, na třicet operátorů tak navýšení dělá 157 170 Kč. Přesto, pokud by toto řešení pomohlo k dodržení třech termínů po deseti operátorech, toto navýšení by se vyplatilo. Pokud by tuto možnost nevyužilo všech 30 operátorů, navýšení by mohlo být i menší. Výpočet této varianty je součástí přílohy č. 3.

Do budoucna by se měli vybírat jen talenti, kteří mají o svůj osobní rozvoj skutečný zájem, jsou schopní a ochotni předávat své nabyté zkušenosti dále. Jen tento odpovědný přístup zaměstnanců společnosti zajistí efektivní investice.

Problém – nevyužití získaných dovedností účastníků v jejich praxi

Z dotazníků spokojeností se vzdělávacími aktivitami a také ze strukturovaných rozhovorů s účastníky rozvojového vzdělávacího programu vyplynulo, že účastníci mají problém získané dovednosti uplatnit ve své práci. Tento problém měli spíše operátoři.

Doporučení – Realizované vzdělávací aktivity jsou, speciálně pro operátory, novým způsobem učení se, se kterým se dosud nesetkali. Všichni operátoři byli na školeních velice aktivní a snaživí. Problém nastal, když se snažili přínos ze vzdělávacích aktivit přenést do své práce. Všechny získávané poznatky byly pro tyto účastníky zcela nové, a přestože se jim je při trénincích dařilo vstřebávat, v praxi to bylo poněkud jiné. Autorka práce se domnívá, že v tomto případě se jedná pouze o zkušenosti. Pokud budou mít operátoři možnost tyto nové dovednosti dále trénovat a rozvíjet ve své práci, časem si je zcela osvojí. Proto je v této fázi potřebná větší součinnost ze strany jejich nadřízených a personálního oddělení. Tito účastníci by neměli pouze absolvovat vzdělávací aktivity, ale v mezích by měl probíhat transfér těchto vzdělávacích aktivit. Účastníci by měli dostávat různě náročné samostatné úkoly, které by jim pomohly nabyté poznatky, dovednosti a techniky vstřebávat. Měli by mít možnost účastnit se různých workshopů. Vzhledem k tomu, že se počítá s těmito talenty do budoucna na vedoucí a klíčové pozice, měli by mít možnost účastnit se různých porad, řešeních pracovních problémů a situací a měli by také být vystaveni rozhodovacím procesům. Ve společnosti na obou divizích probíhají každé ráno, tzv. dispečinky. Jedná se o operativní logistické porady, kterých jsou přítomní zástupci všech výrobních oddělení v rámci divize

a personalistky. Nebylo by od věci, kdyby se těchto operativních porad, v roli pozorovatelů, účastnili talenti skupiny operátorů. Vhodné by bylo také přidělit těmto zaměstnancům mentory, případně skupinové kouče.

Důležité je, aby se tento projekt pro účastníky nestal jednorázovým, ale byl jen součástí plánovaného procesu jejich dalšího vzdělávání a kariérního postupu. Absolvováním tohoto rozvojového programu totiž vzdělávací proces nekončí, ale navazuje na další fázi rozvoje.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo nastavit rozvojový vzdělávací program pro zaměstnance s potenciálem. Dílčími cíli pak bylo vyčíslit celkové náklady tohoto programu, náklady spojené s nábořem a zaškolením nového zaměstnance a následné vyhodnocení, zda je pro společnost výhodnější přijímat odborníky z venku nebo pracovat s potenciály v rámci společnosti.

Teoretická část byla zaměřena na systém vzdělávání dospělých v organizacích, formy a metody vzdělávání, fáze vzdělávacího systému, kariérní rozvoj zaměstnanců a vzdělávání zaměstnanců v automobilovém průmyslu. V praktické části byla představena společnost Maxion Wheels Czech s.r.o. a byl popsán systém vzdělávání v této společnosti. Dále byly popsány kroky nastavení rozvojového vzdělávacího programu GROW pro zaměstnance s potenciálem. Byly vyčísleny plánované i skutečné náklady tohoto vzdělávacího programu a zhodnocen celkový průběh implementace. Problémem se ukázala disciplinovanost účastníků programu a jejich nedodržování stanovených termínů vzdělávacích aktivit. Díky tomu byly celkové náklady vzdělávacích aktivit vyšší než plánované. Co se týče úrovně disponujících kompetencí účastníků, byly zjištěny znatelné rozdíly mezi oběma skupinami. Je vidět, že specialisté, jako zaměstnanci THP, již za svou praxi řadu soft skills školení absolvovali. Na jejich dovednostní základy se nové poznatky a techniky lépe uchytyly. Pracovní náplní specialistů je, mimo jiné, práce s počítačem, tvorba tabulek a reportů, účast na poradách. Denně se musí rozhodovat a řešit různé provozní problémy. Operátoři jsou oproti nim v tomto směru ještě „neopracovaní“. Mnozí z nich dosud pracovali jen manuálně u linky podle standardizovaných postupů. Přes tyto dovednostní bariéry, byla morálka operátorů daleko vyšší, než u specialistů. Operátoři mnohem lépe spolupracovali s lektory i personalisty, byli pokornější a snaživější.

V rámci evaluace bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření účastníků programu, kteří hodnotili spokojenost s jednotlivými vzdělávacími aktivitami. Účastníci nejméně body hodnotili otázku týkající se uplatnitelnosti získaných poznatků v praxi. V tomto směru by společnost měla ještě zapracovat a vymyslet způsob, jak pomoci účastníkům vzdělávacích aktivit aplikovat nabyté

dovednosti do svých pracovních postupů. Přesto byly všechny vzdělávací aktivity, na základě výsledků, celkově vyhodnoceny jako efektivní. Dále byl popsán vliv programu na účastníky, a to samotnými účastníky i jejich nadřízenými. Nakonec bylo provedeno srovnání nákladů na jednoho absolventa celého tohoto rozvojového vzdělávacího programu GROW a na nového zaměstnance přijatého z venku. Po analýze všech souvisejících nákladů, byla vyhodnocena jako efektivnější varianta, připravit si na klíčové a vedoucí pozice zaměstnance v rámci firmy. Závěrem byly shrnuty přínosy rozvojového vzdělávacího programu a navrženy změny a doporučení vedení společnosti.

Používanými metodami při nastavování rozvojového vzdělávacího programu GROW byla metoda Development Centra k identifikování vzdělávacích potřeb, dotazník spokojenosti se vzdělávacími aktivitami, strukturované rozhovory s účastníky rozvojového vzdělávacího programu GROW a jejich nadřízenými, monitorování, pozorování, odhady přínosů vzdělávací akce a propočty nákladů a mezd.

Vzdělávací rozvojový program pro zaměstnance s potenciálem byl nastaven a částečně i implementován. Byly vyčísleny náklady na zaměstnance absolvujícího tento program a na nově přijatého zaměstnance. Na základě tohoto srovnání bylo společnosti doporučeno v programu pokračovat a pracovat s potenciály v rámci firmy, jelikož se tato varianta jeví pro společnost efektivnější.

Seznam odborné literatury

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě.* Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTÁK, Jan. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2015. ISBN 978-80-7452-113-3.

BARTOŇKOVÁ. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*, 1. Vyd. Grada Publishing, Praha : 2010, 208 s., ISBN 978- 80-247-2914-5. S. 16.

BELBIN, R. M. *Týmové role v práci.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.

BUCKLEY, Roger a Jim CAPLE. *The theory & practice of training.* 6th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2009. ISBN 0749454199.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

HAVLÍČKOVÁ, Daniela a Kamila ŽÁRSKÁ. *Kompetence v neformálním vzdělávání.* Praha: Národní institut dětí a mládeže Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, 2012. ISBN 978-80-87449-18-9.

HOSSIEP, Rüdiger a Michael PASCHEN. *BIP – Bochumský osobnostní dotazník: 2. vydání.* Přeložila Simona Hoskovcová, Andrea Vybíralová, Praha: Testcentrum, 2011.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KAZÍK, Petr, Lenka MURINOVÁ a Miroslav KONVIČNÝ. *Tvorba firemní akademie, aneb, Klíčové postupy pro kvalitní vznik firemního vzdělávání.* Frýdek-Místek: AHRA - Consulting, 2012. ISBN 978-80-260-3537-4.

LIKER, Jeffrey K. a David. MEIER. *Toyota talent: developing your people the Toyota way*. New York: McGraw-Hill, c2007. ISBN 9780071477451.

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-581-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4806-1.

SCHULER, Heinz a Michael PROCHASKA. *LMI – Dotazník motivace k výkonu: 2. vydání*. Přeložila Simona Hoskovcová. Praha: Testcentrum, 2011.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

TROJAN, Václav. *Přístupy k efektivitě z pohledu managementu vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2016. ISBN 978-80-7290-897-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN 978-80-247-1904-7.

WILSON, J. P.: *Human Resource Development: Learning and Training for Individuals and Organizations*. London, GBR: Kogan Page. 2005. 5. vyd. 551 s. ISBN 0-7494-4352-9.

Elektronické dokumenty

PALÁN, Ph.D., PhDr. Zdeněk. Vzdělávání dospělých. Andromedia.cz: Databanka dalšího vzdělávání. [online]. Dostupné z: [thhp://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/vzdelavani-dospelych/](http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/vzdelavani-dospelych/)

Seznam zkratek

BIP	Bochumský osobnostní dotazník
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DC	Development Center
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
EU	Evropská unie
LMI	Leistungsmotivationsinventar – Dotazník motivace k výkonu
PO	Požární ochrana
SOU	Střední odborné učiliště
SHM	Super hrubá mzda
SP	Sociální pojištění
THP	Technickohospodářský pracovník
VZV	Vysokozdvíhový vozík
ZM	Základní mzda
ZP	Zdravotní pojištění

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Vratimově dne 20. 4. 2018

.....

Bc. Věra Macáková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Plánované náklady vzdělávacích aktivit

Příloha č. 2: Odměny lektorů vzdělávacích aktivit

Příloha č. 3: Výpočet mezd účastníků programu

Příloha č. 4: Prezenční listina

Příloha č. 5: Skutečné náklady vzdělávacích aktivit

Příloha č. 6: Dotazník spokojenosti se vzdělávacími aktivitami

Příloha č. 7: Vyhodnocené dotazníky

Příloha č. 8: Náklady na nového zaměstnance

Příloha č. 9: Grafy k vyhodnocení jednotlivých vzdělávacích aktivit

Příloha č. 1 Plánované náklady vzdělávacích aktivit

Měsíc	Počet tréninkových dní	Garance za školící den v Kč	Celkem garance v Kč	Lektor	Školení	Jedno- dní	Dvoudenní	Počet účastníků	Osoboho dina	Celkem
srpen	2	13000	26000	Lektor3	1		16	10	144	23 040 Kč
září	2	13000	26000	Lektor1	2		16	10	144	23 040 Kč
listopad	2	13000	26000	Lektor1	3		16	10	144	23 040 Kč
listopad	2	13000	26000	Lektor3	4		16	12	144	27 648 Kč
listopad	2	13000	26000	Lektor2	5		16	10	144	23 040 Kč
prosinec	2	13000	26000	Lektor3	6		16	10	144	23 040 Kč
leden	2	13000	26000	Lektor3	7		16	10	144	23 040 Kč
leden	2	13000	26000	Lektor3	8		16	12	144	27 648 Kč
říjen	1	13000	13000	Lektor2	9	8		10	144	11 520 Kč
říjen	1	13000	13000	Lektor2	10	8		10	144	11 520 Kč
listopad	1	13000	13000	Lektor3	11	8		10	144	11 520 Kč
listopad	1	13000	13000	Lektor3	12	8		12	144	13 824 Kč
					Celkem					241 920 Kč
Tabulka dotací v Kč		Garance:		Firma	8 hodin	13000	Lektor	1 hodina	1 988 Kč	
srpen	23 040 Kč			měsíc	za den	počet dní	celkem			
září	23 040 Kč			srpen	13 000 Kč	2	26 000 Kč			
říjen	23 040 Kč			září	13 000 Kč	2	26 000 Kč			
listopad	99 072 Kč			říjen	13 000 Kč	2	26 000 Kč			
prosinec	23 040 Kč			listopad	13 000 Kč	8	104 000 Kč			
leden	50 688 Kč			prosinec	13 000 Kč	2	26 000 Kč			
Celkem	241 920 Kč			leden	13 000 Kč	4	52 000 Kč			
Celkem						260 000 Kč				

Lektor 3						Lektor 1					
Měsíc	Počet hodin	Hodinová sazba	Celkem hrubého	Celkem čistého	SHM	Měsíc	Počet hodin	Hodinová sazba	Celkem hrubého	Celkem čistého	SHM
srpen	16	1 988 Kč	31 808 Kč	21 903 Kč	42 623 Kč	srpen	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
září	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	září	16	1 988 Kč	31 808 Kč	21 903 Kč	42 623 Kč
říjen	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	říjen	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
listopad	32	1 988 Kč	63 616 Kč	43 823 Kč	85 246 Kč	listopad	16	1 988 Kč	31 808 Kč	21 903 Kč	42 623 Kč
prosinec	16	1 988 Kč	31 808 Kč	21 903 Kč	42 623 Kč	prosinec	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
leden	32	1 988 Kč	63 616 Kč	43 823 Kč	85 246 Kč	leden	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Celkem			190 848 Kč	131 452 Kč	255 738 Kč	Celkem			63 616 Kč	43 806 Kč	85 246 Kč
Lektor 2											
Měsíc	Počet hodin	Hodinová sazba	Celkem hrubého	Celkem čistého	SHM						
srpen	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 Kč						
září	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 Kč						
říjen	16	1 988 Kč	31 808 Kč	21 903 Kč	42 623 Kč						
listopad	16	1 988 Kč	31 808 Kč	21 903 Kč	42 623 Kč						
prosinec	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 Kč						
leden	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0,00 Kč						
Celkem				63 616 Kč	43 806 Kč						

Měsíc	Garantované náklady v Kč	Odměna lektora v Kč	Doplatek firmě v Kč	Doplatek + 21% v Kč	Celkové náklady firmy v Kč	Dotace v Kč	Náklady po odečtení dotace v Kč
srpen	26000	21903	4097	4957	47580	23040	24540
září	26000	21903	4097	4957	47580	23040	24540
říjen	26000	21903	4097	4957	47580	23040	23040
listopad	104000	87629	16371	19809	190301	99072	91229
prosinec	26000	21903	4097	4957	47580	23040	24540
leden	52000	43823	8177	9894	95140	50688	44452
Celkem	260000	219064	40936	49533	475763	241920	232342

Příloha č. 2 Odměny lektorů vzdělávacích aktivit

hrubá mzda		15904	ZP zaměstnanec 4,5%	715,68	716	ZP zaměstnavatel 9%	1431,36	1432	hrubá mzda		63616	ZP zaměstnanec 4,5%	2862,72	2863	ZP zaměstnavatel 9%	5725,44	5726
			SP zaměstnanec 6,5%	1033,76	1034	SP zaměstnavatel 25%	3976	3976				SP zaměstnanec 6,5%	4135,04	4135	SP zaměstnavatel 25%	15904	15904
SHM	21312	21400							SHM	85246	85300						
Daň 15%		3210							Daň 15%		12795						
				čistá mzda									čistá mzda				
				10944									43823				

hrubá mzda		31808	ZP zaměstnanec 4,5% SP zaměstnanec 6,5%	1431,36	1432	ZP zaměstnavatel 9% SP zaměstnavatel 25%	2862,72	2863	hrubá mzda		95424	ZP zaměstnanec 4,5% SP zaměstnanec 6,5%	4294,08	4295	ZP zaměstnavatel 9% SP zaměstnavatel 25%	8588,16	8589
SHM		42623	42700						SHM		127869	127900					
Daň 15%		6405								Daň 15%		19185					
						čistá mzda		21903							čistá mzda		65741

hrubá mzda 47712		ZP zaměstnanec 4,5%	2147,04	2148	ZP zaměstnavatel 9%	4294,08	4295
		SP zaměstnanec 6,5%	3101,28	3102	SP zaměstnavatel 25%	11928	11928
SHM	63935	64000					
Daň 15%		9600					
			čistá mzda 32862				



Příloha č. 3 Výpočet mezd účastníků programu

Specialisté průměrný hodinový výdělek v Kč	280,67
Operátoři průměrný hodinový výdělek v Kč	231,00
ZM operátoři (průměr z 30-ti účastníků) v Kč	24133
ZM specialisté (průměr z 12-ti účastníků) v Kč	34111

Development centrum (36 operátorů) v Kč		Development centrum (30 operátorů) v Kč	
ZM v Kč	24133	ZM v Kč	24133
Fond průměrný v hod	163,05	Fond průměrný v hod	163,05
Celkem hod na školení	5	Celkem hod na školení	5
Základní mzda za 5 hod	740	Základní mzda za 5 hod	740
Příplatek přesčas 25 % z průměru	289	Příplatek přesčas 25 % z průměru	289
Prémie z 5 hod 15 %	111	Prémie z 5 hod 15 %	111
Celkem hrubá mzda za 5 hod	1140	Celkem hrubá mzda za 5 hod	1140
ZP 9 % a SP 25 % za firmu	388	ZP 9 % a SP 25 % za firmu	388
SHM náklady firmy na osobu	1528	SHM náklady firmy na osobu	1528
SHM za 36 operátorů	55008	SHM za 30 operátorů	45840

Development centrum (17 specialistů) v Kč		Development centrum (12 specialistů) v Kč	
ZM v Kč	34111	ZM v Kč	34111
Fond průměrný v hod	163,05	Fond průměrný v hod	163,05
Celkem hod na školení	5	Celkem hod na školení	5
Základní mzda za 5 hod	1046	Základní mzda za 5 hod	1046
Příplatek přesčas 25 % z průměru	0	Příplatek přesčas 25 % z průměru	0
Prémie z 5 hod 15 %	157	Prémie z 5 hod 15 %	157
Celkem hrubá mzda za 5 hod	1203	Celkem hrubá mzda za 5 hod	1203
ZP 9 % a SP 25 % za firmu	410	ZP 9 % a SP 25 % za firmu	410
SHM náklady firmy na osobu	1613	SHM náklady firmy na osobu	1613
SHM za 17 specialistů	27421	SHM za 12 specialistů	19356

Vzdělávací aktivity (30 operátorů) v Kč		Vzdělávací aktivity (12 specialistů) v Kč	
ZM v Kč	24133	ZM v Kč	34111
Fond průměrný v hod	163,05	Fond průměrný v hod	163,05
Celkem hod na školení	37,5	Celkem hod na školení	37,5
Základní mzda za 37,5 hod	5551	Základní mzda za 37,5 hod	7846
Příplatek přesčas 25 % z průměru	2166	Příplatek přesčas 25 % z průměru	0
Prémie z 37,5 hod 15 %	833	Prémie z 37,5 hod 15 %	1177
Celkem hrubá mzda za 37,5 hod	8550	Celkem hrubá mzda za 37,5 hod	9023
ZP 9 % a SP 25 % za firmu	2907	ZP 9 % a SP 25 % za firmu	3067,82
SHM náklady firmy na osobu	11457	SHM náklady firmy na osobu	12091
SHM za 30 operátorů	343710	SHM za 12 specialistů	145092

Vzdělávací aktivita v rámci směny / 1 operátor v Kč		Vzdělávací aktivity náhrada agenturním zaměstnancem v Kč	
ZM v Kč	24133	Hodinová mzda	140
Fond průměrný v hod	163,05	ZM za 37,5 hod	5250
Celkem hod na školení	37,5	Příplatek za hluk 8 Kč/ hod	300
Základní mzda za 37,5 hod	5551	Prémie 10 %	525
Prémie z 37,5 hod 15 %	833		
Celkem hrubá mzda za 37,5 hod	6384	Celkem hrubá mzda za 37,5 hod	6075
ZP 9 % a SP 25 % za firmu	2171	Navýšení o 34 %	8141
SHM náklady firmy na osobu	8555	Celkem náklad firmy na osobu	8141

Celkem na 1 operátora	16696	navýšení	5239
		navýšení za 30 operátorů	157170

Příloha č. 4 Prezenční listina



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

PREZENČNÍ LISTINA

Registrační číslo	CZ.03.1.52/0.0/0.0/16_043/0004825						
Název projektu	Vzdělávání zaměstnanců společnosti Maxion Wheels Czech s.r.o.						
Název příjemce	Maxion Wheels Czech s.r.o.						
Název vzdělavatele	Maxion Wheels Czech s.r.o.						
<small>Přidána se vztahuje k ZOK projektu č.</small>	2	Datum konání					
Název aktivity	"Interní lektor"	Kód kurzu	K_024				
Název kurzu	Role mistra ve výrobě	Časová dotace kurzu/počet	8	60 min.	0	45 min.	
Místo realizace kurzu	Maxion Wheels Czech s.r.o.	Délka kurzu	8	60 min.			
Typ kurzu	uzavřený	Délka kurzu připadající pouze na	8	60 min.			
Jméno lektora			Podpis lektora				
	Jméno a příjmení	zaměstnavatel	začátek kurzu	konec kurzu	přestávka	počet hodin	podpis
1		Maxion Wheels Czech s.r.o.	8:00		1	8	
2		Maxion Wheels Czech s.r.o.	8:00		1	8	
3		Maxion Wheels Czech s.r.o.	8:00		1	8	
4		Maxion Wheels Czech s.r.o.	8:00		1	8	
5		Maxion Wheels Czech s.r.o.	8:00		1	8	
6		Maxion Wheels Czech s.r.o.	8:00		1	8	
7		Maxion Wheels Czech s.r.o.	8:00		1	8	
8		Maxion Wheels Czech s.r.o.	8:00		1	8	
9		Maxion Wheels Czech s.r.o.	8:00		1	8	
Datum a podpis				Datum a podpis			

Příloha č. 5 Skutečné náklady vzdělávacích aktivit

Měsíc	Počet tréninkových dní	Garance za školící den v Kč	Celkem garance v Kč	Lektor	Školení	Jednodenní	Dvoudenní	Počet účastníků	Osobohodina	Celkem Kč
srpen	2	13000	26000	Lektor3	1		16	4	144	9 216 Kč
září	2	13000	26000	Lektor1	2		16	7	144	16 128 Kč
listopad	2	13000	26000	Lektor1	3		16	10	144	23 040 Kč
listopad	2	13000	26000	Lektor3	4		16	3	144	6 912 Kč
listopad	2	13000	26000	Lektor2	5		16	5	144	11 520 Kč
prosinec	2	13000	26000	Lektor3	6		16	10	144	23 040 Kč
leden	2	13000	26000	Lektor3	7		16	10	144	23 040 Kč
leden	2	13000	26000	Lektor3	8		16	11	144	25 344 Kč
leden	2	13000	26000	Lektor3	9		16	10	144	23 040 Kč
únor	2	13000	26000	Lektor3	10		16	10	144	23 040 Kč
březen	2	13000	26000	Lektor3	11		16	4	144	9 216 Kč
říjen	1	13000	13000	Lektor2	12	8		6	144	6 912 Kč
říjen	1	13000	13000	Lektor2	13	8		6	144	6 912 Kč
listopad	1	13000	13000	Lektor3	14	8		7	144	8 064 Kč
listopad	1	13000	13000	Lektor3	15	8		7	144	8 064 Kč
prosinec	1	13000	13000	Lektor2	16	8		12	144	13 824 Kč
únor	1	13000	13000	Lektor3	17	8		4	144	4 608 Kč
Celkem										241 920 Kč

Tabulka dotací		Garance:	Firma	8 hodin	13000	Lektor	1 hodina	1 988 Kč
srpen	9 216 Kč		měsíc	za den	počet dní	celkem		
září	16 128 Kč		srpen	13 000 Kč	2	26 000 Kč		
říjen	13 824 Kč		září	13 000 Kč	2	26 000 Kč		
listopad	57 600 Kč		říjen	13 000 Kč	2	26 000 Kč		
prosinec	36 864 Kč		listopad	13 000 Kč	8	104 000 Kč		
leden	71 424 Kč		prosinec	13 000 Kč	3	39 000 Kč		
únor	27 648 Kč		leden	13 000 Kč	6	78 000 Kč		
březen	9 216 Kč		únor	13 000 Kč	3	39 000 Kč		
Celkem	241 920 Kč		březen	13 000 Kč	2	26 000 Kč		
Celkem						364 000 Kč		

Lektor 3						Lektor 1					
Měsíc	Počet hodin	Hodinová sazba	Celkem hrubého	Celkem čistého	SHM	Měsíc	Počet hodin	Hodinová sazba	Celkem hrubého	Celkem čistého	SHM
srpen	16	1 988 Kč	31 808 Kč	21 903 Kč	42 623 Kč	srpen	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0
září	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	září	16	1 988 Kč	31 808 Kč	21 903 Kč	42 623 Kč
říjen	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	říjen	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
listopad	32	1 988 Kč	63 616 Kč	43 823 Kč	85 246 Kč	listopad	16	1 988 Kč	31 808 Kč	21 903 Kč	42 623 Kč
prosinec	16	1 988 Kč	31 808 Kč	21 903 Kč	42 623 Kč	prosinec	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
leden	48	1 988 Kč	95 424 Kč	65 741 Kč	127 869 Kč	leden	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
únor	24	1 988 Kč	47 712 Kč	32 862 Kč	63 935 Kč	únor	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
březen	16	1 988 Kč	31 808 Kč	21 903 Kč	42 623 Kč	březen	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
Celkem			302 176 Kč	208 135 Kč	404 919 Kč	Celkem			63 616 Kč	43 806 Kč	85 246 Kč
Lektor 2											
Měsíc	Počet hodin	Hodinová sazba	Celkem hrubého	Celkem čistého	SHM						
srpen	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč						
září	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč						
říjen	16	1 988 Kč	31 808 Kč	21 903 Kč	42 623 Kč						
listopad	16	1 988 Kč	31 808 Kč	21 903 Kč	42 623 Kč						
prosinec	8	1 988 Kč	15 904 Kč	10 944 Kč	21 312 Kč						
leden	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč						
únor	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč						
březen	0	1 988 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč						
Celkem			79 520 Kč	54 750 Kč	106 558 Kč						

Měsíc	Garantované náklady v Kč	Odměna lektora v Kč	Doplatek firmě v Kč	Doplatek + 21% v Kč	Celkové náklady firmy v Kč	Dotace v Kč	Náklady po odečtení dotace v Kč
srpen	26000	21903	4097	4957	47580	9216	38364
září	26000	21903	4097	4957	47580	16128	31452
říjen	26000	21903	4097	4957	47580	13824	33756
listopad	104000	87629	16371	19809	190301	57600	132701
prosinec	39000	32847	6153	7445	71380	36864	34516
leden	78000	65741	12259	14833	142702	71424	71278
únor	39000	32862	6138	7427	71362	27648	43714
březen	26000	21903	4097	4957	47580	9216	38364
Celkem	364000	306691	57309	69344	666067	241920	424147

Příloha č. 6 Dotazník spokojenosti



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

Název akce			
Datum		Místo	
Druh školení	<input type="checkbox"/> externí <input checked="" type="checkbox"/> interní	Rozsah	8 hod
Lektor		Dodavatel	<input type="checkbox"/> MW <input checked="" type="checkbox"/> ji
HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI (vyplňuje účastník školení)			
Obsah školení	1. Do jaké míry jste byl/a spokojen/a s obsahem školení?		
	2. Do jaké míry jsou získané poznatky uplatnitelné ve Vaší práci?		
	3. Do jaké míry byly zodpovězeny Vaše dotazy během školení?		
Prezentace a forma výuky	4. Do jaké míry byl obsah školení pro Vás srozumitelný?		
	5. Do jaké míry byl způsob prezentace látky zajímavý?		
	6. Do jaké míry Vám vyhovovaly metody a formy výuky?		
Organizační zajištění akce	7. Do jaké míry jste byl/a spokojen/a s organizací akce?		
	8. Do jaké míry Vám vyhovovaly školicí prostory?		
	9. Do jaké míry Vám vyhovoval časový rozsah školení?		
Osobnost lektora	10. Jak hodnotíte odborné znalosti lektora?		
	11. Jak hodnotíte přístup lektora k účastníkům školení?		
	12. Do jaké míry vám vyhovovalo tempo výkladu lektora?		
Studijní materiály	13. Jak jste byl/a spokojen/a s úrovní studijních materiálů?		
	14. Do jaké míry byly materiály připraveny srozumitelně?		
Ostatní	15. Jak moc byla náročnost tématu přizpůsobena úrovni účastníků?		
	16. Do jaké míry bylo pro Vás školení celkově přínosné?		
Návrhy a doporučení			

Příloha č. 7 Vyhodnocené dotazníky

TIME A STRESS MANAGEMENT																		
Účastníci	1. Do jaké míry jste byl spokojen/as obsahem školení?	2. Do jaké míry jste získal poznatky uplatnitelné ve Vaší práci?	3. Do jaké míry byly zodpovězeny Vaše dotazy během školení?	4. Do jaké míry byl obsah školení pro Vás srozumitelný?	5. Do jaké míry byl způsob látky prezentace zajímavý?	6. Do jaké míry Vám vyhovovaly metody a formy výuky?	7. Do jaké míry jste byl/a spokojen/as organizací akce?	8. Do jaké míry Vám vyhovoval školicí prostor?	9. Do jaké míry Vám vyhovoval časový rozsah školení?	10. Jak hodnotíte odborné znalosti lektora?	11. Jak hodnotíte přístup lektora k účastníkům školení?	12. Do jaké míry Vám vyhovovalo tempo výkladu lektora?	13. Jak jste byl spokojen/as urovní studijních materiálů?	14. Do jaké míry byly Vaše materiály přizpůsobeny srozumitelně?	15. Jak moc byla nabitost tématu přehledná urovní účastníků?	16. Do jaké míry bylo př. Vaše školení celkové přínosné?	Celkem bodů	Efektivita v procentech
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100
2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	63	98,4375
3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	59	92,1875
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100
5	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	51	79,6875
6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	62	96,875
7	4	3	4	3	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	58	90,625
8	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	57	89,0625
9	4	2	0	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	54	84,375
10	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	59	92,1875
11	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	62	96,875
12	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	61	95,3125
13	3	2	3	4	3	3	2	2	3	4	4	4	2	3	3	2	47	73,4375
14	3	2	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	53	82,8125
15	3	2	4	4	3	4	3	1	3	4	4	4	4	4	3	3	53	82,8125
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100
19	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	60	93,75
20	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	61	95,3125
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	62	96,875
22	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	62	96,875
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100
25	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	63	98,4375
26	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	98,4375
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100
28	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	63	98,4375
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100
32	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	98,4375
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100
38	4	4	4	4	3	2	4	3	2	4	4	4	2	4	4	3	55	85,9375
39	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	61	95,3125
40	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	61	95,3125
41	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	60	93,75
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100
	163	146	161	163	159	160	159	158	154	168	168	167	160	160	158	157	průměrná efektivita	95,2753

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI																			
Účastníci	1. Do jaké míry jste byl spokojen/as obsahem školení?	2. Do jaké míry jsou získaná poznatky uplatněna ve Vaší práci?	3. Do jaké míry byly zodpovězeny Váše dotazy během školení?	4. Do jaké míry byl obsah školení pro Vás srozumitelný?	5. Do jaké míry byl způsob představení zajímavý?	6. Do jaké míry Vám vyhovovaly metody a formy výuky?	7. Do jaké míry jste byl/a spokojen/as organizací akce?	8. Do jaké míry Vám vyhovovaly školící prostory?	9. Do jaké míry Vám vyhovoval časový rozsah školení?	10. Jak hodnotíte odborné znalosti lektora?	11. Jak hodnotíte přístup lektora k účastníkům školení?	12. Do jaké míry Vám vyhovovalo tempo výkladu lektora?	13. Jak jste byl spokojen/as úrovní studijních materiálů?	14. Do jaké míry byly tyto materiály připraveny srozumitelně?	15. Jak moc byla nadechnutá tématu příprava školení účastníky?	16. Do jaké míry bylo pro Vás školení celkově přínosné?	Celkem bodů	Efektivita v procentech	
1	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	63	98,4375	
2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	57	89,0625	
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100	
5	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	58	90,625	
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100	
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100	
8	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	98,4375	
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	63	98,4375	
10	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	98,4375	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100	
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100	
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100	
14	4	2	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	55	85,9375	
15	4	3	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	58	90,625	
16	3	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4	4	3	4	3	3	53	82,8125	
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100	
18	3	2	4	4	3	4	4	1	4	4	4	4	3	2	3	2	51	79,6875	
19	3	3	4	3	4	0	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	51	79,6875	
20	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	55	85,9375	
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100	
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100	
23	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	59	92,1875	
24	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	59	92,1875	
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	4	59	92,1875	
26	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	59	92,1875	
27	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	61	95,3125	
28	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	60	93,75	
29	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	2	55	85,9375	
30	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	61	95,3125	
31	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3	59	92,1875	
32	4	3	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	58	90,625	
33	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	4	3	2	3	3	49	76,5625	
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	63	98,4375	
35	3	2	3	4	3	3	4	1	4	4	4	4	3	2	3	2	49	76,5625	
36	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	55	85,9375	
37	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	53	82,8125	
38	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62	96,875	
39	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	92,1875	
40	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	2	2	4	4	56	87,5	
41	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	59	92,1875	
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100	
	157	145	162	157	152	154	162	151	155	167	164	158	150	151	153	151	průměrná efektivita	92,59673	

ROLE MISTRA																																	
Efektivita v procentech		Celkem bodů																															
16. Do jaké míry bylo pro Vás školení celkově přínosné?		15. Jak moc byla náročnost tématu přizpůsobena úrovni účastníků?		14. Do jaké míry byly tyto materiály připraveny srozumitelně?		13. Jak jste byl spokojen/a/s urovní studijních materiálů?		12. Do jaké míry Vám vyhovovalo tempo výkladu lektorů?		11. Jak hodnotíte přístup lektora k účastníkům školení?		10. Jak hodnotíte odborné znalosti lektorů?		9. Do jaké míry Vám vyhovoval časový rozsah školení?		8. Do jaké míry Vám vyhovovaly školicí prostory?		7. Do jaké míry jste byli/a spokojeni/a/s organizací akce?		6. Do jaké míry Vám vyhovovaly metody a formy výuky?		5. Do jaké míry byl způsob látky prezentace zajímavý?		4. Do jaké míry byl obsah školení pro Vás srozumitelný?		3. Do jaké míry byly zodpovězeny Vaše dotazy během školení?		2. Do jaké míry jste získali poznatky uplatnitelné ve Vaší práci?		1. Do jaké míry jste byli spokojeni/a/s obsahem školení?		Účastníci	
1	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	63	98,4375	
2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	57	89,0625		
3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	64	100		
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100		
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	58	90,625		
6	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100		
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100		
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	98,4375		
9	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	3	4	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	63	98,4375		
10	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	63	98,4375		
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100		
12	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	100		
13	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	64	100		
14	3	2	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	55	85,9375		
15	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	58	90,625		

16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53	82,8125
17	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	64	100
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	79,6875
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	51	79,6875
20	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	55	85,9375
21	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	64	100
22	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	64	100
23	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	59	92,1875
24	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	59	92,1875
25	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	59	92,1875
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59	92,1875
27	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	61	95,3125
28	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	60	93,75
29	2	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	55	85,9375
30	1	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	61	95,3125
	109	99	112	115	111	113	113	110	110	118	119	113	105	114	110	112	průměrná efektivita	93,90625

ŘEŠENÍ PROBLÉMU																	
Účastníci	Efektivita v procentech																Celkem bodů
	1. Do jaké míry jste byli spokojeni/as obsahem školení?	2. Do jaké míry jsou získané poznatky uplatnitelné ve Vaší práci?	3. Do jaké míry byly zodpovězeny Vaše dotazy během školení?	4. Do jaké míry byl obsah školení pro Vás srozumitelný?	5. Do jaké míry byl způsob látky prezentace zajímavý?	6. Do jaké míry Vám vyhovovaly metody a formy výuky?	7. Do jaké míry jste byli/as spokojeni/as organizací akce?	8. Do jaké míry Vám vyhovovaly školící prostory?	9. Do jaké míry Vám vyhovoval časový rozsah školení?	10. Jak hodnotíte odborné znalosti lektora?	11. Jak hodnotíte přístup lektora k účastníkům školení?	12. Do jaké míry Vám vyhovovalo tempo výkladu lektora?	13. Jak jste byli spokojeni/as s urovní studijních materiálů?	14. Do jaké míry byly tyto materiály připraveny srozumitelně?	15. Jak moc byla náročnost tématu přizpůsobena úrovni účastníků?	16. Do jaké míry bylo pro Vás školení celkově přínosné?	
1	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	60
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	61
4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	59
5	4	4	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	4	57
6	4	4	4	2	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4	3	54
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	63
8	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
12	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
	47	45	48	43	45	46	46	48	45	48	47	46	42	46	47	47	průměrná efektivita
																	95,83333

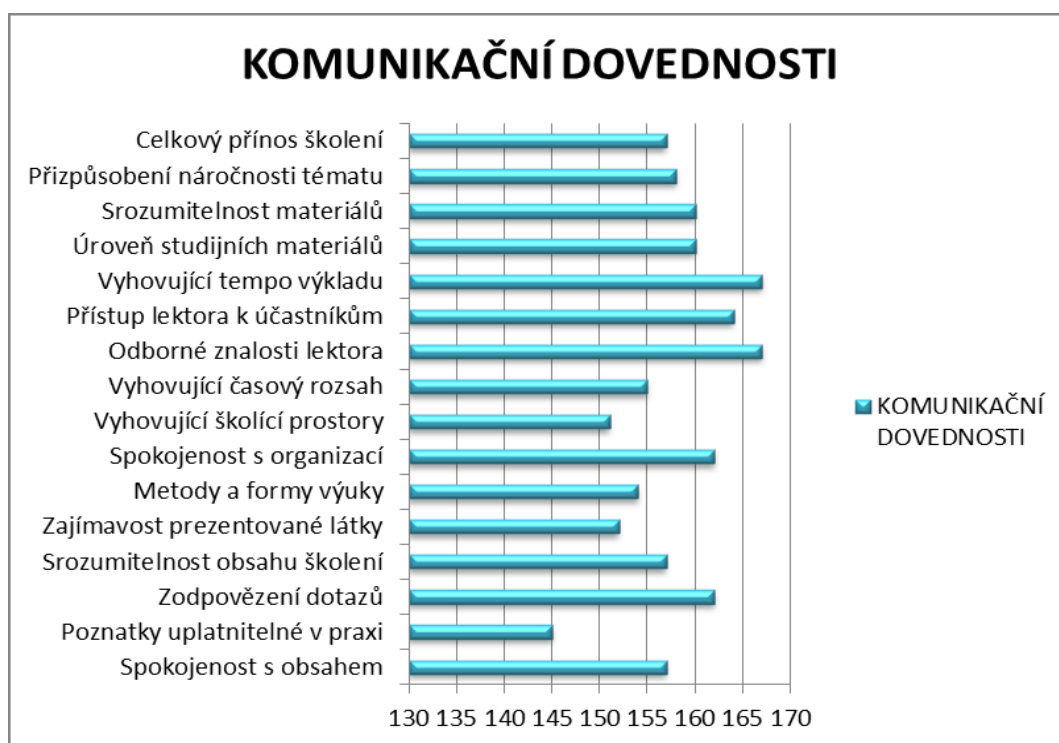
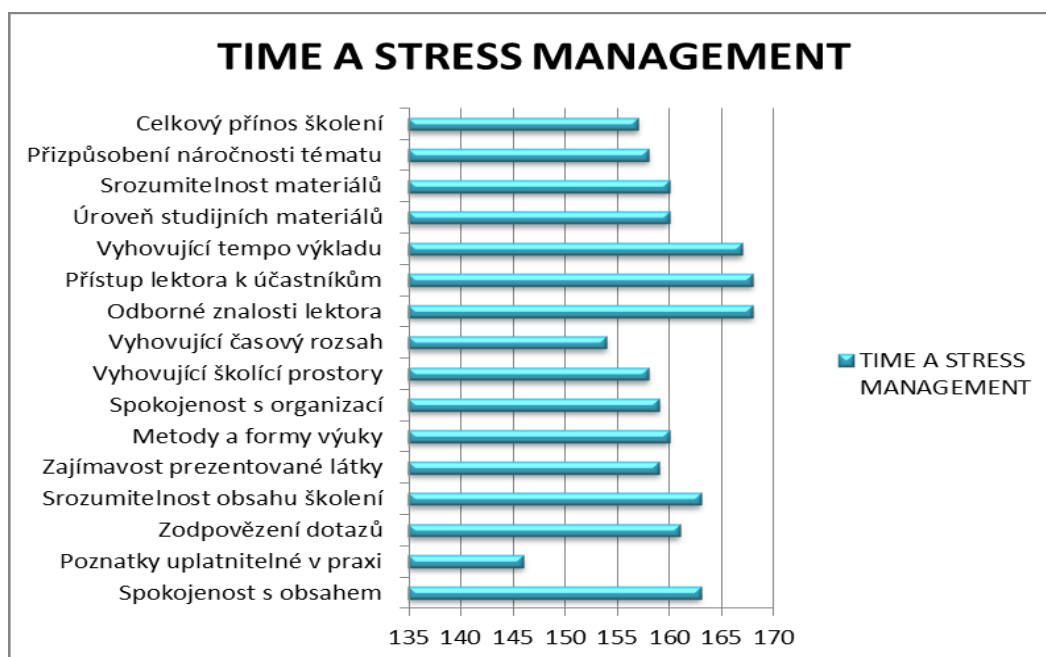
Příloha č. 8 Náklady na nového zaměstnance

ZM	25000
Riziko	1304
Prémie	3750
Odpolední	147
Noční	560
Víkendy	2020
Celkem	32781
Průměr	201

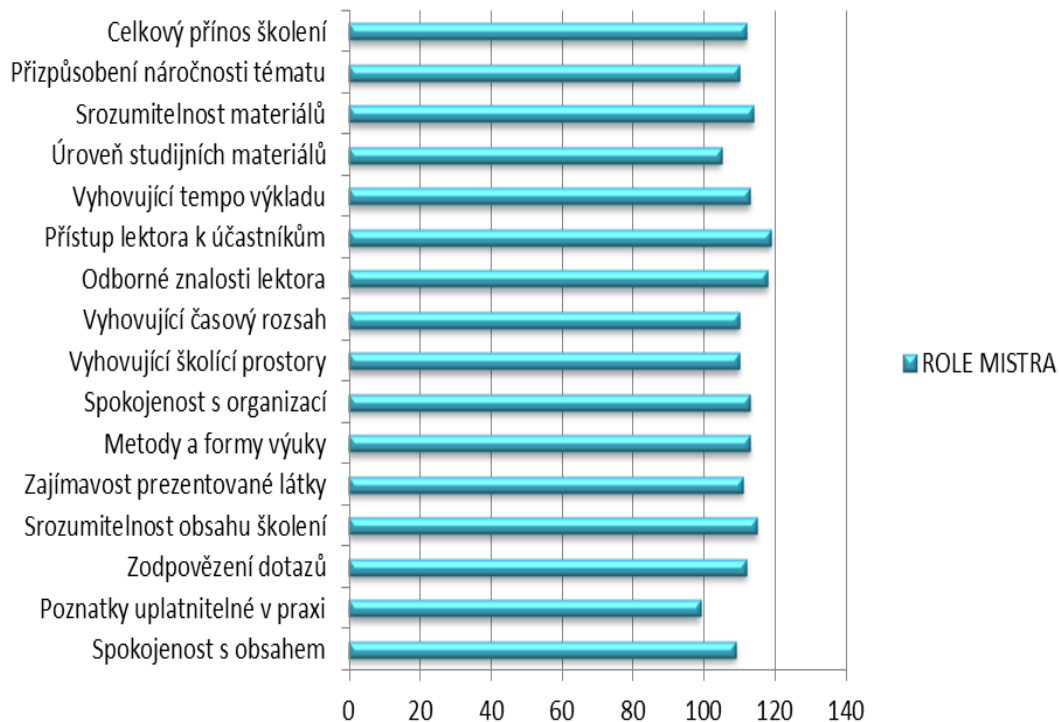
Náklady nového zaměstnance na pozici mistra v KČ		
Poplatek personální agentuře		70000
Odměna za zaškolení		1340
Měsíční mzda v době zaškolení		48735
Výběrové řízení + vstupní školení - mzdy		3649
Vstupní školení - mzda zaměstnance		1521
Celkem		125245
Odměna za zaškolení	Dle firemní směrnice	1000
	ZP a SP odvod firmy 34 %	340
	Celkem náklad firmy	1340
Vstupní školení mzda zaměstnance	Základní mzda	25000
	Průměrný hodinový fond	163,05
	Mzda za 5 hod školení	767
	Příplatek přesčas 25 % z průměru	252
	Prémie 15 % ze ZM 767Kč	116
	Celkem mzda za 5 hod	1135
	ZP a SP odvod firmy 34 %	386
	Celkem náklad firmy	1521

Základní mzda v měsíci nástupu	ZM v Kč	25000	
	Fond v daném měsíci v hodinách	165	
	Základní mzda za 165 hod (plný fond)	25000	
	Přesčas 7,5 hod. základní mzda	1136	25000/165.7,5
	Příplatek za přesčas 25 % z průměru	377	201.25 % .7,5
	Riziko za 157,5 hod - 8Kč/hod	1260	157,5.7,5
	Příplatek za noční směny 10 % z průměru 67,5 hod	1357	201.10 % . 67,5
	Příplatek za odpolední směny 45 hod - 4,5 Kč/hod	203	
	Příplatek za víkend 36,5 hod - 50 % hodinového tarifu	2765	
	Prémie 15 % (ze ZM a ZM přesčas)	3921	
	Docházkový bonus - dle kolektivní smlouvy 350 Kč	350	
	Hrubá mzda	36369	
	SP 25 % a ZP 9 % odvod firmy	12366	
	SHM - náklady firmy celkem	48735	

Příloha č. 9 Grafy k vyhodnocení jednotlivých vzdělávacích aktivit



ROLE MISTRA



ŘEŠENÍ PROBLÉMU

